解析共享经济成功六范式与传统企业的七种应对策略

共享经济大趋势

倪云华 虞仲轶◎著

经典互联网著作《平台战略》作者
陈威如教授 作序推荐

链家网CEO 彭永东
戈壁创投合伙人 蒋 涛
腾讯QQ钱包总经理 郑浩剑
联袂推荐

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

共享经济模式正以前所未有的速度与规模席卷全球，并改变着人们的生活方式与商业行为。在2015年夏季达沃斯论坛上，李克强总理专门提到共享经济是“拉动经济增长的新路子”。

那么，共享经济为什么会产生？其本质是什么？共享经济会给我们带来什么价值？成功的共享经济商业模式是怎样的？如何管理和运作一家共享经济企业？在未来，共享经济还将面临哪些挑战？对于我们来说，共享经济的下一个发展机会在哪里？传统企业又该如何应对？

本书通过对全球近百家共享经济企业在九大商业领域的深入研究，结合27个案例的详细讨论及整体性商业分析框架，解析共享经济企业成功运作六范式，对上述问题一一给出了答案。无论是创业者、投资人、传统企业的管理者、互联网行业的从业者，还是互联网+领域的新进入者，相信都能从这本书中读懂共享经济的大趋势。

共享经济大趋势

倪云华　虞仲轶◎著

解析共享经济成功六范式与
传统企业的七种应对策略

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

2015年互联网界乃至整个商界最热门的字眼，恐怕就是“共享经济”了。共享经济模式正以前所未有的速度与规模席卷全球，并改变着人类的生活方式与商业行为。那么，共享经济为什么会产生？其本质是什么？共享经济会给我们带来什么？成功的共享经济模式是怎样的？如何管理和运作一家共享经济企业？在未来，共享经济会面临哪些挑战？对于我们来说，共享经济的下一个发展机会在哪里？传统经济又该如何应对？

本书通过对全球近百家共享经济企业在九大商业领域的深入研究，结合27个案例的详细讨论及整体性商业分析框架，解析共享经济企业成功运作六范式，对上述问题一一给出了答案。无论是创业者，还是投资人，抑或是传统企业的管理者；无论是互联网行业的从业者，还是互联网+领域的新进入者，相信都能从本书中读懂共享经济大趋势。

图书在版编目（CIP）数据

共享经济大趋势／倪云华，虞仲轶著. —北京：机械工业出版社，2015.11

ISBN 978-7-111-52109-9

Ⅰ.①共… Ⅱ.①倪… ②虞… Ⅲ.①企业管理- Ⅳ.①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第270136号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）
策划编辑：曹雅君 任淑杰 责任编辑：任淑杰 马碧娟
版式设计：张文贵 责任校对：李云霞
保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2016年1月第1版·第1次印刷
170mm×242mm·18.25印张·1插页·228千字
标准书号：ISBN 978-7-111-52109-9
定价：49.90元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务
服务咨询热线：（010）88361066
读者购书热线：（010）68326294
（010）88379203

网络服务
机 工 官 网：www.cmpbook.com
机 工 官 博：weibo.com/cmp1952
教育服务网：www.cmpedu.com
金 书 网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

序

共享经济是互联网时代具有革命力量的商业浪潮，它将人类社会的资源最大化利用，让经济形态从工业革命后的集体供需形式转向个别匹配形式，带来了盘活闲置资源、实时高效匹配、满足个性化需求、全民共创共享等价值。

本文作者倪云华、虞仲轶先生以共享经济的发展历史为起点，进入其所影响的九大生活领域，以代表性的实例让读者了解共享经济所涵盖的广泛范围，并提出了四种价值创造观点，即物尽其效、资源再利用，扩展云思维、商品即服务，大众的力量、服务皆可能，以及人尽其长、创意即所得；标举出人尽其才、物尽其用、人人为我、我为人人的共享创造理念，非常值得参考。

在讲述评析各精要案例后，作者更深入地从理论角度说明共享经济代表的三种商业模式，将读者的思维高度从应用层次升华至了理论层次，进而对共享经济有了完整且深刻的认识。

书中的后半部分讨论了共享经济的成败关键及运作机制、所面临的社会与商业环境之挑战及传统企业以共享经济思维转型的可能性，最后还大胆预测了未来发展的趋势。全书结构严谨，分析深入，涉及个案实例详实，兼容当代多个重要战略理论之观点，足以看出作者为文之用功与用心，可以说是本难得的好书。

对于生活在现代社会的个人来说，共享经济可以让个人劳动力的生产价值获得充分利用，人们的生活在未来将有崭新格局，且被人人服务的模式所覆盖。人们不再受制于资讯的不对称与时空的限制，而能充分利用他人资源亦使自己的资源为他人所用。对于企业来说，共享经济将打开企业的边疆，容纳个人与其他企业的参与，改变企业过去受困扰的固定成本与闲置资产等问题。由于信息时代的快速迭代，有形及无形的商品生命周期均缩短，人们将逐渐不再执着于所有权的观念，而是强调使用权的充分开发。能够思考如何共享资源而非独占资源，并从中找出有用的整合方案的有志者，将引领共享经济时代前进的脚步。

共享经济的建设核心在于建构一个开放的平台，以共生互利的观点接纳各方的参与者，其成功要素至少有以下四个方面：①供给方：供给方具备大量（质量达标）的闲置资源或剩余劳动力可供调动；②需求方：能以降低门槛的方式开发长尾需求并满足需求方的愿望；③媒合：匹配之目标物为容易标准化的交易，或至少可衡量评价者；④持续性：双边使用者对于平台的黏性比起使用者双边之间的黏性还高，所以使用者会高频地重复返回平台使用，并且，分享资源得到的回报需要大于使用权分割的成本及匹配的成本之和。能具备此四要素的平台，将能持续、实时地创造共享经济效应。

共享经济带来的惊喜我们以前难以预见，却在今日与未来都将逐步实现。它标志着人类社会进入共创共享的时代，也让当此时代的我们无法置身于浪潮之外。本书带领读者进入共享经济的思维旅程，开启参与之门，值得推荐。

陈威如
中欧国际工商学院战略学教
授、《平台战略：正在席卷
全球的商业模式革命》作者

前　言

“在这个星球上，没有什么是不能从别人那里分享的。30 美元一晚的客房，8 美元一天的自行车，9 美元一小时的皮卡，10 美元一天的停车位，6 美元一天的割草机。如果你去参加聚会但是缺一个爱马仕手包，那么花 100 美元就能用一天；如果你想出海但是没有游艇，那么花 300 美元就能拥有一天；那出门时没人照看宠物狗怎么办？只需要花 5 美元就会有人来帮你遛狗……”

2013 年 3 月 9 日出版的《经济学人》杂志封面文章《共享经济》（The Sharing Economy），描述了以上情景。当时，或许还有人将信将疑；但时至今日，这一切对我们来说已毫不陌生。优步（Uber）、滴滴快的、空中食宿（Airbnb）等提供的服务，就在我们身边；打开微信朋友圈，里面充满了各种“××界的 Uber”之类的文章。共享经济已经深入我们的生活，共享经济的时代已经来临。

美国的《时代周刊》将共享经济称为未来十年改变世界的十大思想之一，《彭博商业周刊》也将共享经济的出现列为近 85 年来出现的重大创新之一。著名未来学家与经济学家杰里米·里夫金（Jeremy Rifkin）甚至预言，共享经济会在 21 世纪下半叶成为人类社会主导的经济形态。到那个时候，个人既是生产者也是消费者，通过互联网可以共享物品、信

息、能源和服务；生产率极高，边际成本接近为零，所有权被使用权所代替，交换价值被共享价值所代替。在2015年夏季达沃斯论坛上，李克强总理也专门提到共享经济是“拉动经济增长的新路子”，不仅符合经济发展形势，更是响应国家“大众创业，万众创新”号召的新增长引擎。

围绕共享经济概念，涌现了大量的创新企业。在2015年8月全球“独角兽”公司[㊀]排名中，那些使用共享经济模式的企业一枝独秀，在全球前十名中享有四席。共享经济在为社会创造价值的同时，也创造了一个又一个的价值奇迹。

但共享经济的出现，对现有的监管机制和那些受监管重点保护的行业，带来了巨大的挑战。在共享经济中最受人瞩目的交通出行和旅游住宿领域，冲突与争议不断。共享经济对传统企业的冲击也不可小视。就像《新资本主义宣言》（The New Capitalist Manifesto）作者乌马尔·哈克（Umair Hague）指出的，如果传统消费减少10%，而共享消费增加10%，那么传统企业的利润率将受到显著影响；如果传统企业不能有所改变，甚至可能会被淘汰。

因此，共享经济既是一项创新，也是一场颠覆性的革命。不论是奇思妙想的创业者，还是“久经沙场”的企业管理者，抑或是亟待发掘商机的投资人；不论是互联网+及相关领域的从业人员，还是目前身处其他行业但将来可能成为共享经济“产消者”（Prosumer）的人们，都会对共享经济的出现和未来产生兴趣。而这也是本书问世的缘由。

通过对全球共享经济模式的研究，以及多年的行业实践，我们构建了一套整体性商业分析框架。本书共分为8章，对于共享经济概念尚不完全熟悉的读者，可以按章节循序阅读；对于共享经济已经有较多理解的读

㊀ 在创业投资界，投资人把估值超过10亿美元但还未上市的初创企业称为“独角兽”公司。

者，则可以挑选自己感兴趣的篇章。

第 1 章，主要目的在于让读者能对共享经济产生一个全局性的了解。本章描述了共享经济的发展历程以及发展的原动力。根据共享经济独有的内涵与特征，分析了共享经济的本质。结合目前资本市场对共享经济的反应，对共享经济的规模进行了评估与预测。就共享经济在经济、社会、环境等方面的价值进行了详细论述，同时也对共享经济引发的隐忧进行了总结。

第 2 章，介绍了共享经济如何渗入我们日常生活的点点滴滴。本章通过大量实例，阐述了共享经济对交通出行、空间、金融、知识/教育、美食、医疗健康、物品、公共资源、任务/服务等九大领域的影响，并对活跃其中的国内外代表企业进行了分析。

第 3 章，围绕共享的资源与共享的方式两个维度，深入讨论了共享经济的四种战略形态，以及第 2 章中描述的每一个领域下主要存在的共享经济形态。使读者对共享经济的各种表现形式更加熟悉，能更好地理解共享经济如何为用户创造价值。

第 4 章，本章进一步分析了共享经济企业的主要商业模式及其各自的优缺点。在此基础上，剖析了共享经济企业如何获取价值，并对常见的四大类十一种盈利模式进行了讲解。

第 5 章，本章的重点在于介绍共享经济企业的成功运作机制。由于共享经济模式的本质是同时连接供应者与需求者，而双边又互为条件，相互促进，因此存在所谓“市场冷启动”和双边用户如何同时壮大的问题。共享经济模式下供应者的资源并非企业所有，比较难以规范与约束。共享经济环境下供应者与需求者大都为陌生人，很多情况下会出现信任的问题。此外，供求关系信息不对称，当信息过剩或处于动态环境中时，供需的匹配效率也可能成为瓶颈。因此，本章从总结失败者的教训开始，结合成功者的经验，归纳了共享经济企业的成功六范式。

第 6 章，是关于共享经济作为一种新事物所面临的三重挑战，即来自监管机构、传统势力（包括受重监管保护的行业和传统企业）和愈演愈烈的同质化竞争的挑战。本章在分析挑战现状的同时也展望了未来的发展可能，并就共享经济企业相应的举措给出了建议。

第 7 章，从传统企业角度出发，分析了传统企业应该如何面对共享经济模式的挑战。我们构筑了一个五步走的思考与分析方法，并为传统企业设计了三大类共七种应对策略。

第 8 章，对共享经济未来在商业上的发展趋势进行了预测，希望能帮助读者找到共享经济的下一个风口。

在写作本书时，我们力图放眼全球，立足中国；不仅介绍世界性的趋势和国际性的领先模式，也论述国内的最新情况和与国外的差异。

本书尽量做到资料翔实，图文并茂。通过整理与分析大量的最新资料，本书共收录国内外近一百家共享经济企业㊀，让读者能对共享经济在各个领域的表现都充分了解，并配以近百张图表，以更视觉化、更友好的方式表述我们的观点。

本书经典与前沿并重，理论联系实际；既有关于“蓝海战略”“颠覆式创新”“云计算”“长尾理论”等经典理论如何与共享经济结合的分析，也有关于“平台战略”“稠密市场”“增长黑客”“动态供需匹配”“互联网社群”等与共享经济密切相关的前沿思考的讨论，亦有我们在行业实践中创建的分析框架与模型，并辅以大量实例进行分析讲解。

本书还做到点面结合，案例分析；既有对全局的勾勒与描述，也有对要点部分的细致分析，且配合有具体的案例，或成功，或失败，或尚无定论但能激发读者的思考。需要特别指出的是，本书中的案例不同于传统经

㊀ 互联网时代瞬息万变，我们不排除将来可能会有部分提及的初创企业遭遇困难，但届时必定会有更多成功的共享经济模式及企业涌现。

济管理类书籍中案例的写法，没有简单地按行业或地域分类，而是与某一观点或商业运营中的某一要素紧密结合进行讲解。全书共27个案例，能让读者从各个角度掌握共享经济的精髓。

倪云华负责第1、2章及第6章的撰写；虞仲轶负责第3～5章及第7、8章的撰写。两人一起对大量观点及案例进行了讨论和分析。

在写作过程中，中欧国际工商学院陈威如教授给予了宝贵的建议，在此表示由衷的感谢。

本书作为国内最早系统性阐述共享经济的书籍之一，不免有考虑不周之处，望读者不吝指正。

倪云华　虞仲轶

目　录

序

前言

第 1 章　**共享改变经济** / 001

1.1　共享经济的产生 / 005

1.2　共享经济的特点及发展的原动力 / 010

1.3　共享经济的高估值神话 / 019

1.4　共享经济所带来的价值和隐忧 / 026

本章小结 / 032

第 2 章　**共享经济渗透的九大领域** / 034

2.1　共享经济 + 交通出行 / 036

2.2　共享经济 + 空间 / 046

2.3　共享经济 + 金融 / 053

2.4　共享经济 + 知识/教育 / 057

2.5　共享经济 + 美食 / 062

2.6　共享经济 + 医疗健康 / 064

2.7　共享经济 + 物品 / 067

2.8　共享经济 + 公共资源 / 070

2.9　共享经济 + 任务/服务 / 072

本章小结 / 073

第 3 章 **如何创造价值：共享经济的战略形态** / 075

3.1 从协同消费谈起 / 075

3.2 战略形态 1：物尽其效，资源再利用 / 077

3.3 战略形态 2：扩展云思维，商品即服务 / 081

3.4 战略形态 3：大众的力量，服务皆可能 / 087

3.5 战略形态 4：人尽其长，创意即所得 / 094

本章小结 / 099

第 4 章 **从创造价值到获取价值：共享经济的商业模式** / 101

4.1 B2C，传统的改良 / 101

4.2 P2P，新时代的创新 / 104

4.3 B2B，既有思维的变革 / 110

4.4 多元化的盈利模式 / 114

本章小结 / 134

第 5 章 **从理想到商业现实：共享经济企业的成功运作范式** / 137

5.1 共享经济的失意者地图 / 138

5.2 充裕而稀缺的资源 / 142

5.3 激发网络效应的平台 / 145

5.4 突破引爆点的用户 / 154

5.5 共情的社群 / 163

5.6 保证秩序的信任 / 169

5.7 供需高效的匹配 / 180

本章小结 / 190

第 6 章 **三重挑战，如何应对** / 192

6.1 第一重挑战：监管机构及提供准公共产品的行业眼中的黑与白 / 193

6.2 积极的趋势，智慧的面对 / 198

6.3 第二重挑战：传统企业的对抗和打压 / 207

6.4 第三重挑战：当创新领域变成红海，如何避免同质化竞争 / 209

本章小结 / 217

第 7 章 **不是创业者的专利，对传统企业的启示** / 218

7.1 传统企业的窘境 / 218

7.2 双赢合作，开拓渠道 / 223

7.3 弥补短板，加强服务 / 225

7.4 进退有据，投资参股 / 227

7.5 快速切入，收购兼并 / 231

7.6 拥抱变革，创建新业务 / 235

7.7 社会责任，提升品牌形象 / 243

7.8 扩展核心，防御挑战 / 245

7.9 分五步走，制定策略 / 246

本章小结 / 248

第 8 章 **下一个风口，如何发现新的 Uber 和 Airbnb** / 250

8.1 从平台向生态圈覆盖演进 / 250

8.2 更多的垂直细分市场 / 253

8.3 “移动”依然具有巨大的想象空间 / 255

8.4 基于“本地”图谱的共享 / 256
8.5 “重”与“轻”的轮回，从 P2P 到混合模式 / 257
8.6 为共享经济平台服务的企业迎来发展良机 / 259
8.7 传统企业创造性地应用共享经济思维 / 260
8.8 国际化扩张，本地化适应 / 262
8.9 广阔的共享经济中国版图 / 263
本章小结 / 264

结束语 / 265

附 录 全球主要共享经济企业列表 / 267

参考文献 / 272

第 1 章

共享改变经济

2015 年又是个世博年。这一年，第 42 届世界博览会（以下简称世博会）于 2015 年 5 月 1 日 ~10 月 31 日在意大利第二大城市米兰举办。“给养地球：生命的能源”是米兰市申办 2015 年世博会的主题。由于人口增长、全球变暖等因素带来的挑战，如何解决粮食供应、确保食品安全的问题，日益成为全社会所关注的焦点。这是世博会史上首次以食物为主题的一届盛会，展会上将展出来自不同国家的美食方案，同时，谋求 2050 年为全球 90 亿人口解决食物问题也是本次大会的目标之一。

同样，这一届盛会对于意大利人来说也有着非常重要的意义。意大利总理马泰奥·伦齐（Matteo Renzi）把本次世博会视为改善意大利基础设施建设、振兴旅游业的一种渠道。同时，他也希望借助这次盛会帮助意大利——这一欧元区的第三大经济体，从史上持续时间最长的衰退中走出来。

本届世博会，有来自全球 145 个国家、3 个国际组织、18 个民间社会机构和 6 家跨国公司参展。预计参观人数超过 2 000 万人，其中约 600 万人来自国外。以此估算，届时米兰平均每天将会有约 16 万游客来访。作为意大利的“经济之都”——米兰虽有一定的接待游客的能力，但这个数字远达不到罗马、威尼斯、佛罗伦萨这样的旅游城市的级别。据统计，截至

2014 年年底，这个意大利的北方城市拥有的客房数仅为 5.4 万间。因此，自 2010 年米兰市从竞争中一路脱颖而出，最终获得 2015 年世博会举办权的那一天开始，如何能够在这一期间顺利完成 2 000 万人的接待任务，便成为米兰市市长朱利亚诺·皮萨皮亚（Giuliano Pisapia）要解决的首要问题。

从历史上来看，世博会的人流有其独有的特点，即短周期，高人流，快进快出。对于任何一座城市来说，要想完全满足这一期间游客吃、住、行、游的需求，仅靠现有的城市基础设施，是远远不够的。而如果要按照世博会全接待能力去建设所有基础设施，则一方面，这一巨大的资金投入相对于意大利目前国内的经济状况来说，显得有些捉襟见肘；另一方面，这样的巨大投资的方式，又会与本次世博会所倡导的主题有些“格格不入”。

除此之外，这些为了世博会而建成的大量设施完工后，在世博会期间是可以满足大量涌入人群的需求，但是，一旦世博会结束，设施的使用率将会极大地降低。大量的设备可能会被闲置、拆除，这将造成巨大的浪费。

如何确保在合理的投入下，办一届让参观者满意、让人印象深刻的世博会，向这一届世博会的举办者提出了新的挑战。

经过长时间的思考和研究，2013 年，一个名为“Sharexpo”（共享世博）（见图 1－1）的计划应运而生。通过这一计划，在米兰世博会期间，米兰人将会邀请陌生人住在自己家中，走进自己的厨房，坐上自己的汽车。让这个城市原有的一些属于个人的“私人资产”，变成“公共资产”，供更多的人使用。

sharexpo

图 1－1　米兰共享世博

作为一名前往米兰参观世博会的游客，你可以不用在有限的星级酒店寻找你的落脚点，而可以在在线短租网站上搜寻你喜欢的一个民宿作为你在米兰的“家”，与当地人共同度过几天；在米兰游览期间，你可以不用长时间在路边招手等待一辆空的出租车，而只需要打开手机里的打车 App（移动应用），输入你的地点，一辆“私家车”很快就会来到你的身边，送你到你想去的地方；如果你想吃一顿正宗的意大利餐，也许排着长队的价格不菲的餐厅不是你的唯一选择，你可以利用手机里的 App 找到一顿寻常百姓家中的地道美食。

“共享”变成了世博会期间这个城市的运行模式。一时间，米兰的“酒店”“出租车”，以及“餐厅”的数量翻倍成长，城市的接待能力极大提升。来自意大利全国和世界各地的人们，通过这个计划体验着不一样的世博会。除了领略世博会展馆带来的精彩之外，他们还有机会走进米兰人们的生活，与当地居民聊天，品尝地道的美食，通过另一种方式了解这座城市。

这一成功计划的发起者和制订者包括政府、城市规划专家以及知名学者，官方积极支持和精心引导。而将这些分散的本地个体资源进行有效整合，并与全球的需求者进行配对交易的实现者，则是一个个基于云端互联网技术的移动应用平台。在其中我们看到了这些公司的名字：Airbnb（空中食宿）公司、Uber（优步）公司等。

世博会期间，共享房屋出租平台 Airbnb 公司为这个 130 万人口的北方城市提供了翻倍的私人房源。Airbnb 是位于美国旧金山的共享经济公司，被《福布斯》杂志称为“住房市场的 eBay（易贝）”。同样，Airbnb 的这一经验将不止于本届世博会。Airbnb 也获得了 2016 年奥运会的一份合约，届时将为巴西里约热内卢的夏季奥林匹克运动会提供超过 2 万间的出租房源。

除了房屋共享，米兰的交通共享也有一些新的举措。米兰拥有欧洲第

四大的自行车共享体系，同时拥有25万汽车分享使用者。有数据显示，米兰名为“BikeMi”的自行车共享系统有3 600辆自行车和大约3.1万用户。而米兰还将引入电动车共享以及摩托车共享，为出行者提供便利。

这一创新的、共享的城市运营模式，以一种更环保、更可持续发展的方式，解决了城市重大活动应对大人流管理，而同时又避免过度投资的问题。同时，还可以让来自世界各地的游客与本地文化更亲密接触，深度地体验这个城市的文化，留下更深刻的印象。

同时，与本届世博会主题相呼应的，与食物相关的共享模式也在纷纷出现。

1. 将快过期的食物进行交换

家中有快到期的食物，自己吃不完，或者不想吃，扔掉又太可惜。怎么办？“S-Change Food”平台可以帮你解决这个问题。这是一个提供快到期食品交换的平台。平台操作方式很简单，使用者只需将食品拍照上传到平台，输入必要的信息，该食品的位置就会出现在城市地图上，让有兴趣的人联系，达成一致后，大家约定地点进行交换。

2. 把剩食送给那些需要的人

每天在餐厅都会有大量剩下的食物，有些甚至没有吃过。将食物直接倒掉是非常可惜和浪费的。而一款名为“Bring the food”的软件将这些吃剩的食物送给需要的人。在这个过程中，为了确保食品安全，卫生机构会对食物的来源与卫生把关。这些从酒吧、餐馆和学校小吃部搜罗来的剩食，被提供给需要的人。

3. 送给贫穷群体的面包

这是一个由六个年轻人打造的App，名叫“Breading”（面包）。他们瞄准各个面包店和酒吧内卖不完的餐食，让专门配送剩食的组织可以直接打包带走。这个App赢得了意大利贝加莫的创业大奖，被特别推荐为2015

年世博会团队，并提供减税优惠给参与捐赠剩食的烘焙坊，希望能将剩食成功地送到贫困线下的 600 万人手中。

4. 交换虚拟冰箱

这个 App 在意大利语中意为蔬菜大杂烩（Ratatouille）。通过该 App 可以和他人分享自己的“虚拟冰箱”，还可以汇报家里食物的到期日，通过定位功能用户可以找到彼此，进行交换。

“共享世博”计划给这一届米兰世博会带来让人啧啧称赞的传奇。它将一种新的城市管理和经济发展模式展现给世人。

而这一新模式，正是被《时代周刊》称为未来十年改变世界的十大思想之一的——“共享经济”（Sharing Economy）。

无独有偶，《失控：全人类的最终命运和结局》（Out of Control：The New Biology of Machines，Social Systems & the Economic World）一书的作者、美国《连线》杂志的创始人、本世纪最具影响力的预言家之一的凯文·凯利（Kevin Kelly）也在许多公开场合提出：“共享”将是未来商业发展的四大趋势之一。在未来，共享经济必将成为经济发展的一个重要组成部分，它将融合改变现有的商业形态，颠覆大多数传统业态的模式，重新定位供需双方的关系，重新定义商业价值链，重新书写经济规则。

1.1　共享经济的产生

分享是人类的天性，自古有之。远古时代，人类一起狩猎，然后互相分享各自的食物和其他资源。几亿年前的旧石器时代，人类以部落的形态生活，族人一同采摘打猎，共同生活。集体生活能让生存变得更加容易。猎物被杀掉以后，人们把肉分成小块，让部落的每个人都可以享用。古希腊人通过相互之间的分享而相互依存，他们会分享各自的工具，一起搭建

牲畜棚、收割庄稼，甚至一起保护属于自己的领地。人类学家坚信这种亲密关系和互相回报是一种不可改变的人类行为，是人们相互协同的基石，是人类生存的核心。

人与人之间通过分享物品、知识、技能等进行交流，在分享的过程中帮助他人，同时获得自我内心的满足和利益。在20世纪前，人们的沟通与交流受到地域的限制，分享更多地发生在身边认识的人之间，分享的对象多为亲人、朋友，分享的范围多限于周边的社区。分享是一种非利益的、非商业化的行为。

互联网的出现，为人与人之间的沟通带来更多的可能，地处世界不同角落的人们可以通过互联网进行对话交流和交易。互联网的这一便利性，将人内在的这种分享的本性更深刻地挖掘出来。从20世纪90年代开始，人们在不同的阶段，利用互联网技术分享着不同的东西。

第一个阶段，分享信息。在这个阶段，人们通过网站、电子邮件传递分享信息，类似新浪、雅虎这样的门户网站承担着这样的功能，电子邮件是当时在互联网上人们相互沟通的最主要工具。

第二个阶段，分享观点，早期是以BBS（电子公告牌系统）、博客为代表的PC（个人计算机）时代的分享观点的平台，后期随着移动互联网的发展，由以脸书（Facebook）、推特（Twitter）、微博为代表的即时分享个人信息和观点的平台再发展到近两年以微信公众号为代表的自媒体的观点及信息分享平台。

前面两个阶段分享的主要内容是信息和观点。

第三个阶段，随着社会经济、技术的快速发展，分享的内容、分享的对象和方式发生了扩展。人们分享的内容从无形转向了无形与有形并重，从分享商品、衣物到房屋、汽车，甚至技能以及货币。在今天，借助互联网和移动互联网技术的发展，分享的范围已经扩展至全球，你可以与地球任何一个角落的人进行实时交流；你们可以分享无形的思想，也可以分享

有形的物品；你们可以进行公益性的分享，也可以利用现代支付技术进行有偿的分享。今天共享的边界已经远远超出了我们的思维，而且仍在不断演绎发展着。

“共享经济”这一理念最早由美国得克萨斯大学社会学教授马科斯·费尔逊（Marcus Felson）和伊利诺伊大学社会学教授琼·斯潘思（Joe L. Spaeth）在 1978 年发表的论文《群落结构和协同消费》（Community Structure and Collaborative Consumption：A Routine Activity Approach）中首次提出，在这一论文中两位教授用“协同消费”（Collaborative Consumption）来描述这样一种生活消费方式，其主要特点是个体通过一个第三方市场平台，实现点对点的直接商品与服务交换。

起初，这种模式并未吸引太多的关注，一些改变发生在 30 年后。2008 年，苹果公司推出了苹果商店（Apple Store）。在美国旧金山，布莱恩·切斯基（Brian Chesky）和乔·格比亚（Joe Gebbia）刚刚从罗德岛设计学院毕业，他们在自己的公寓里铺上气垫床，为工业设计会议的参会者提供住处，以此来挣些零用钱。他们开发了一个名为“Airbnb”的网站来宣传他们的服务。这家公司今天被视为共享经济的代表。

2010 年，雷切尔·博茨曼（Rachel Botsman）与路·罗杰斯（Roo Rogers）在其出版的书籍《我的就是你的》（What’s Mine is Yours）中对共享经济模式做了更详细的描述，包括其产生的原因及表现形态。该书第一次系统性地对消费领域的共享经济（两位作者称之为“协同消费”）进行了论述，这也把全社会对于这一模式的认识带到了一个新的高度。

随后，在全球范围内，各种类型的共享经济模式快速发展，它们在创造着一种新的经济模式的同时，也对传统经济模式提出了挑战。关于共享经济模式的讨论已不仅限于商业和经济范畴，同时，也成为许多国家政府机构新政策制定所关注的议题。

作为一个新生的而且在不断演进的思想，可以说，目前全世界对于共

享经济尚无统一的定义。学者以及业界对于这一新经济模式的理解，有着不同的认识和侧重。除了我们最常看到的“共享经济”（Sharing Economy）之外，还可以看到一些对于共享经济的不同角度的名称，包括“协同消费”（Collaborative Consumption）、“点对点经济”（P2P Economy）、“网格经济”（The Mesh）、“零工经济”（Gig Economy）、“使用经济”（Access Economy）以及“按需经济”（On-Demand Economy）。这些称谓分别来自于不同时期和不同学者对于共享经济的认识。下面我们一同来看看这些不同称谓的含义。

1. 协同消费（Collaborative Consumption）

这是早期对于共享经济模式的称谓，这种称谓更侧重于消费领域，是指对于某一商品或服务的使用不局限于某一个个人，而是一群人共同使用，其成本可以通过这一群人的消费来进行分摊。

2. 点对点经济（P2P Economy）

在国内，点对点（P2P）特指互联网金融的一种模式。而在国外，P2P则覆盖了更广泛的商业范围，是指那些建立在个体与个体之间的商业行为。个体之间通过第三方平台以租、售、借或者分享的方式与他人进行物品或服务的商业交换，而不是与某个生产销售商品或服务的机构组织发生交易，实现端到端的信息直接沟通、交易，打破中间环节和中介服务。

3. 网格经济（The Mesh）

Mesh 的原意是一种网络形式，Mesh 网络是指“无线网格网络”，是解决“最后一公里”问题的关键技术之一。在向下一代网络演进的过程中，无线是一个不可或缺的技术。无线 Mesh 是一个动态的可以不断扩展的网络架构，任意两个设备均可以保持无线互联。最早用 Mesh 来定义共享经济这种模式的，是 2010 年丽萨·甘斯基（Lisa Gansky）在她的书籍《网格经济，为什么未来的商业是共享》（The Mesh，Why the Future of Business

is Sharing）中提出的。这个称谓强调，人们通过网络数字技术去接触使用他们需要的商品或者服务，同时强调互联网社交媒体在连接人与人之间的价值，如脸书和推特等公司。

4. 零工经济（Gig Economy）

Gig 原指任何一种工作、职业、任务，在这里被赋予了新意。这个称谓描述了共享经济的一种工作雇用模式，即共享经济模式下，通过平台提供了更为弹性和灵活的工作模式，人们不再长期受雇于某一组织或机构，他们只在某一时间段提供某种特定的商品或者服务。美国的每日野兽新闻网站（The Daily Beast）在 2009 年 1 月 12 日刊登的文章《零工经济》（The Gig Economy）中首次提出这种使用方式。而 2015 年美国民主党总统候选人希拉里·克林顿（Hillary Clinton）也以“零工经济”来泛指共享经济模式。

5. 使用经济（Access Economy）

这一提法来自于杰里米·里夫金的书——《使用时代》（The Age of Access）。这个称谓关注共享经济最重要的一个特点，即使用权优于拥有权。未来对于许多物品和资产，人们不追求一定要拥有它，而是考虑使用的过程。例如，我不一定需要拥有一个 DVD 影碟，我只是需要观看影片的那 1 ~2 个小时，我不需要一直拥有它，而只需要它的使用价值。

6. 按需经济（On-Demand Economy）

按需经济是近期提出的一个概念。这一概念从满足人们的需求出发，核心是指人们所需要的产品和服务能够通过互联网和移动互联网技术快速获取，并达到最有效。例如，当我们需要一辆车从甲地到乙地的时候，我们希望离我们最近的那一辆能够满足我们旅程需求的车能快速来到我们面前。而这一切对于信息的沟通速度和效率，以及通过大数据的供需匹配的要求很高。

可以说到今天，作为一个新的经济模式，全球范围内对于共享经济仍没有完全统一的称谓，大家对于共享经济的内涵、边界和模式仍处于探索之中，也许在未来，人们还会有对于这一模式的新的称谓。为了统一起见，从不同称呼在媒体上出现的频次数据出发（见图1－2），在本书中我们用共享经济来泛指这一新兴的经济模式。而其含义是指人们通过一个第三方的互联网或移动互联网的技术平台，将闲置的或者盈余的商品、服务、经验等以有偿或者无偿的方式提供给需求者。共享经济强调提高资源的使用效率，突出“使用权”而非“拥有权”，强调开放、去中心化的组织形式。

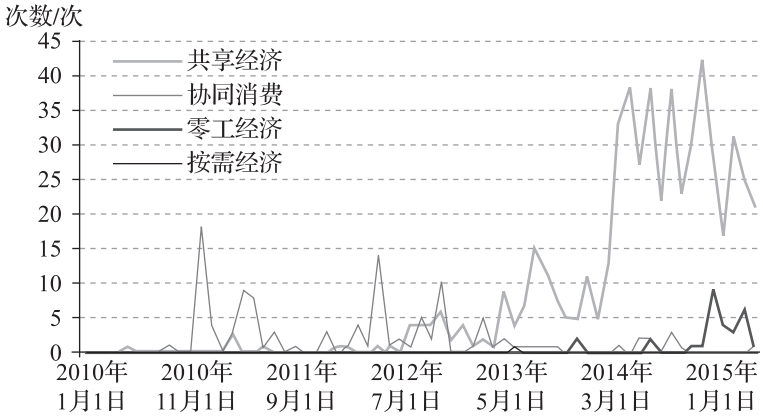

图1－2　共享经济的不同称谓在媒体出现的频次统计

注：数据来源于《彭博商业周刊》。

1.2　共享经济的特点及发展的原动力

1.2.1　共享经济的特点

虽然目前共享经济缺乏统一的名称，但共享经济本身有其独有的内涵和特点。接下来，我们看一下共享经济模式中的一些共性。

（1）强调使用权思想，弱化所有权观念。共享经济的一个重要特点就是人们改变了对于传统消费的认知，强调消费的过程，而不在意拥有的过程，如图 1－3 所示。以使用权替代所有权。可以不拥有一辆车，但是可以拥有这辆车某段时间的使用权，完成从 A 点到 B 点的出行。可以不拥有一套房子，却可以拥有在一段时间内对一间房间的居住权。从某种意义上，对于发展到今天的人们来说，一方面，在某个时间段对于物品的使用和体验，比长时间拥有，却大部分时间闲置更有价值。我们在共享经济的许多思想以及商业展现形式上，都可以看出这种核心思想。而另一方面，从消费者对于共享经济模式的接受程度来看，也是因为，关注使用权的消费方式可以极大地节约成本。

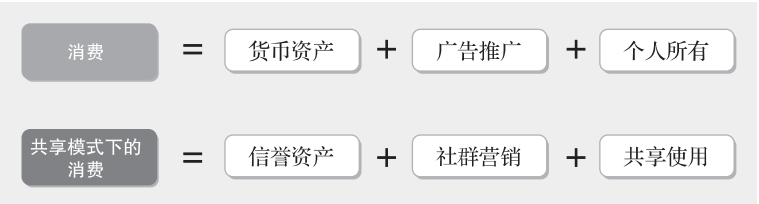

图 1－3　消费观念和模式的转变

（2）以轻资产的形态，去中介化，分布式的商业模式运营。这里更多的是指 P2P 模式的共享经济，人人即组织。在这种经济模式下，每一个个体既是产品服务的供应者，也是使用者。供需双方直接对话，将传统商业架构中的中间环节全部打破，消除过程中的分销和渠道环节，打破信息不对称，拥有极高的沟通效率。去中心化的、完全分布式的组织体系中交易双方都是平等的。这种典型的互联网下的组织形式，能够消除垄断，形成公平、平等的交易氛围。

同时，作为共享经济模式的运营主体公司，本身并不拥有交易的商品和服务，以完全轻资产的模式运营。Uber 并不拥有一辆车，然而每天有上百万人通过 Uber 打车；Airbnb 并不拥有一间房间，但是每天全世界有上万

人通过 Airbnb 订房；阿里巴巴并不拥有一件商品，却是全球最大的电子商务网站，2015 年“双十一”一天就有价值超过 900 亿元的商品在这里成交。轻资产的商业模式使得这些公司能够聚焦于如何为客户提供更好的服务体验，而商品和服务的提供则通过众包社会资源来完成。

（3）充分利用互联网和移动互联网技术，这是重要的核心载体。

互联网和移动互联网技术在共享经济的产生和发展过程中起到了非常重要的作用，既是共享经济产生的推动力，也是持续发展赖以依托的基础。只有通过今天的移动互联网技术，才能将我们以前认为不可能的、跨地域的、点对点的交流变为可能。因此，从目前来看，成功的共享经济企业都是通过建立在一定技术基础上的平台来开展业务的。

（4）供应者和消费者的角色转换，产消者（Prosumer）㊀出现。

在共享经济模式下，商品或服务的供应者和消费者的界限模糊，买卖双方都让位于产消者，产权让位于资源共享，所有权让位于使用权，市场让位于网络；信息制造、能源产生、产品生产和学生教育的边际成本都接近于零。在共享经济模式下，产品的边际成本逐渐下降，一直到趋向于零。

1.2.2 共享经济的发展阶段 1.0 和 2.0

从共享经济的商业形态来看，自出现到目前为止，共享经济的发展经过了两个阶段。共享经济 1.0 阶段最早出现在 2000 年左右。1.0 阶段的一个特点是以 PC 互联网作为主要的承载方式，人们通过计算机进行沟通、交流、分享。eBay 是早期共享经济的代表，eBay 提供了一个第三方的电子商务平台，买卖双方个体通过 eBay 这个平台进行商品交易，处置闲置物资。同样类似的还有全球最大的分类广告网站之一的 Craigslist 网站（类似

㊀ 产消者指的是同时作为生产者（供应者）与消费者，关于产消者的具体概念，可以参见未来学家阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）所著的《第三次浪潮》（The Third Wave）与《财富革命》（Revolutionary Wealth）。

于国内的 58 同城），人们在上面进行各种形式的信息发布和交换。这一阶段的另一个主要特点是 B2C 模式，这一模式的典型企业是被称为最早汽车分享模式代表的成立于 2000 年的 Zipcar 公司。该公司将汽车停放在居民集中的地区，会员可以直接上 Zipcar 公司的网站或者通过电话搜寻需要的车，网站根据车与会员所在地的距离，通过电子地图排列出车辆的基本情况和价格，选择汽车，进行预约取车。

到了 2008 年左右，共享经济进入了新的阶段。共享经济 2.0 阶段的特点之一便是智能电话以及移动互联网技术在共享经济模式上的广泛使用。以苹果为代表的智能电话的出现让人们可以远离办公桌在城市的每一个角落随时使用智能设备，而移动应用的出现又让手机充满了各种生活的场景。于是，基于移动设备的共享经济模式层出不穷，Uber、Airbnb、Lending Club 公司等都是这方面的代表公司。共享经济 2.0 阶段的另一个特点是，经营模式从企业与个人之间（B2C）更多地走向了个人与个人之间（C2C 或 P2P），如图 1－4 所示，去中心化的思想和模式开始出现，人们发现个体之间可以打破过去中介所垄断的信息不对称而进行充分沟通。而企业运作的理念也慢慢从“重资产”向“轻资产”的角度发展。他们不雇用庞大的正式人员，不购置昂贵的资产，而是专注于运营和客户体验。

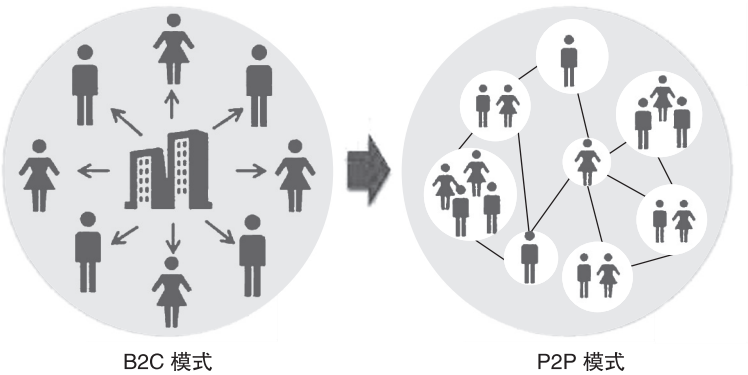

图 1－4　从 B2C 模式转向 P2P 模式

1.2.3 共享经济发展的原动力

共享经济2.0阶段极大地挖掘了共享经济模式内在的发展动力，将该模式的发展推到了另一个高峰。剖析共享经济发展的动力，我们可以看到以下力量在发挥作用（见图1－5）：

图1－5 共享经济发展的推动力量

1. 经济发展因素

经济发展因素的一个方面是宏观经济发展状况。共享经济进入快车道的主要时间段是2008年美国金融危机后。金融危机发生后，经济下行，人们的可支配收入降低，分摊成本成为人们的生活方式。如何在不增加更多开支的前提下，还能够维持过去的生活状态，就需要在有限的资源下进行分享再利用，分摊采购成本。而如何寻找更多的收入来源也成为人们的一个目标。这就使得以兼职雇用方式为代表的共享经济有了足够的供应者和服务者。美国“互联网女皇”玛丽·米克尔（Mary Meeker）在她一年一度的报告中提到，美国目前自由职业者占劳动者比例的34%，已达5 300万人。而这也是千禧一代㊀所崇尚的工作状态：自由、不被固定的职业所束缚。

经济发展因素的另一个方面可以归功于资本市场的繁荣，在过去的十

㊀ 指的是1984～1995年出生的一代人，其差不多与计算机同时诞生，在互联网的陪伴下长大。

年，资本市场一次次刷新着投资纪录，许多具有创新业务模式的小公司，在风险资本的推动下，快速成长，并成为成熟的商业模式和成功的世界级企业，其中既有脸书、阿里巴巴，也有共享经济领域的巨头们，如 Uber、Airbnb 等。因为互联网的许多新业态、新模式，是要试图改变传统的业务方式以及人们固有的消费习惯。如何推动消费者去尝试新事物、新产品，这是需要代价的。这就使得“烧钱”成为许多互联网产品前期占领市场的必要手段。例如，在国内滴滴打车、快的打车的“补贴大战”期间，据报道，最高峰期间一天曾烧掉 3 000 万美元。而这背后，如果没有风险资本的巨大支持是无法完成的。

2. 社会文化因素

社会文化因素首先来自于人们对于消费观念的改变。20 世纪的价值观中，人们对于拥有某些有价资产所带来的身份象征会很在意，资产的拥有数量是衡量一个人地位的标准，也是人们用来与身边群体炫耀的资本。当时代到了新世纪，人们依旧有喜欢炫耀的天性，但是对于 90 后或者 00 后来说，炫耀的东西发生了变化，随着物质的极大丰富和饱和，年轻人更乐于分享的东西从有形转向了无形。人们更喜欢炫耀一种体验或者思想、一次旅行、一场美食约会、一个有意义的活动，而不是赤裸裸的物品。在美国如此，在中国亦如此，看看微信朋友圈里人们分享的内容的转变，就是这种内心的文化因素在起作用。

这样的文化因素，让更多人对于“拥有权”和“使用权”有了明显的不同偏好。“不求天长地久，只求一时拥有”成了最好的写照。“轻资产”的生活方式在年轻人中成了一种模式。正如《连线》杂志创始人凯文·凯利所言：“有条件获得某种东西要比真的拥有它更重要。”在数字时代，也许我们要思考如何重新定义“拥有”。

另外，对于消费的重新认识也是推动共享经济发展的重要动力。在未来，也许我们不考虑消费什么，而是思考如何消费。《未来是湿的》（Here

Comes Everybody）一书的作者克莱·舍基（Clay Shirky）说："人类发展的历史表明，幸福并非来自物欲，而是来自感同身受。当我们在迟暮之年回首自己的人生经历时，在我们的记忆中脱颖而出的很少会是关于物质利益、名誉或是财富方面的。触动我们内心深处的时刻就是那些同感激荡的时刻，来自于我们自身的超然感觉以及对他人通过奋斗获得成功的满足感的体会，仿佛那是我们自己的成功一样。"

我们不需要唱片本身，我们需要的只是播放出来的音乐；我们不需要产品本身，我们需要的是产品背后的使用价值。人们长期以来把自由定义为个人占有和个体行为自由。但对于千禧一代来说，这种占有关系的理念正在被打破。未来，越来越多的消费者会接受、认同亚里士多德提出的理念："从整个人类社会发展上来看，功能共享比私人占有具备更大的优势。"

我们消费得越多，留给其他的生活空间就越少。同样的，生活中，我们花在物质上的时间和空间越多，留给与别人相处的空间就会越少。

另一个来自社会心理方面的推动力是由网络社交所带来的人与人之间信任的提升。

共享经济发展面临的一个困难是，在过去，分享发生在与身边的朋友和熟人之间；而在今天的共享模式下，更多的交易和交换发生在与陌生人之间。如何判断陌生人的身份？如何能够放心地与陌生人做交易？信任从何而来？

互联网从两个方面来给参与者提供评判的依据：一方面，互联网上人人都是社交网络的成员，在国外有脸书、推特，在国内有微博、微信以及电子商务网站，这些社交网络记录了一个人最有价值的生活信息，供人们从生活的点滴数据判断这个人的大致轮廓。另一个方面是互联网模式去中心化所带来的用户评价体系，服务者的水平不是一个机构来评价，也不是他个人来评价，他的信用和评分来自于体验过其服务的用户的客观评价。

这些数据的样本，达到一定的量，就会形成一个相对客观的评价。有学者提出，新经济时代的货币可能不是银行的存款，而是在网络上来自陌生人对你的口碑和信任。你平时在互联网群里留下的足迹和行为，也许就是衡量你的“口碑资产”的依据。我们看到一些拥有大量互联网数据的公司正在朝着这个体系迈进，如支付宝的芝麻信用。

一个有趣的现象是，我们从许多共享经济企业的口号中，都可以看到它们也在积极倡导这些信条，如任务共享平台 Taskrabbit 公司的口号是“致力于帮助用户与值得信任的友邻建立联系”，Airbnb 的口号是“致力于创建一个更友好、互信的世界”，Uber 的口号是“提供有信誉的城市拼车”。

3. 技术创新因素

共享经济发展的第三个推动力量是技术。技术的发展特别是 2008 年以后移动互联网技术的提升在共享经济的发展过程中起到了非常重要的作用。首先是推动了移动通信设备智能电话的普及，韩国 KT 经济经营研究所《2015 年上半年手机趋势》报告显示，目前全球智能手机的普及率已超过 60%，而包括中国在内的多个国家的拥有率已达 70% ~90%。移动设备的普及使得人们的许多生活和商业场景都可以在移动设备上开展，这大大拓展了人们行动的范围。

除了移动设备之外，在移动应用软件方面，也得到了极大的提升。苹果应用市场的 App 数量已经超过 150 万个，上百万个各类 App 应用丰富着人们各种类型的生活。同时，搜索技术的发展，可以从海量信息中寻找到最适合自己的有价信息；GPS（地理位置服务）定位技术可以精确地定位到买卖双方的地理位置；移动支付技术，如贝宝、支付宝、微信支付等，能够使得支付过程便捷、安全。

另外，大数据的发展也为共享经济提供了有力的工具，通过精准的算法，让共享经济这种以 P2P 为主要模式的供需散点信息、资源进行整合配

对。如何在海量信息中提供更有针对性的商品或服务，这需要数据技术的同步发展。

4. 环境保护因素

人们对于地球环境的日益忧虑也使得人们不得不更多地考虑资源的有效利用，减少碳排放，以保护地球。例如，汽车共享模式，不需要每个人都拥有一辆车在城市里跑，分享一辆车就意味着减少一辆车的排放量。这无疑是环保爱好者们所推崇和乐于接受的。

另外，因为城市化进程的加快，越来越多的人涌入大城市，对于各类资源的需求在急剧上升，城市越来越臃肿，城市的效率在降低，对于城市的管理者来说，如何提高资源的利用效率、降低闲置率，是必须考虑的问题。

1.2.4 共享经济的商业模式分类

目前除了技术交付手段之外，共享经济的商业模式从表现形式上主要可以分为以下三类（见图1－6）：

图1－6 共享经济的三种商业模式

第一类模式是在共享经济1.0阶段占主流的模式，是企业与个人之间，即所谓的B2C模式。在这种模式下，由机构统一采购管理并将商品以服务的模式出租或销售给个人，个人不需要拥有整个商品，只需要拥有阶段的

使用权。这一类型的代表包括车辆分享的 Zipcar 公司、教科书分享的 Chegg 公司、视频分享的 Netflix 公司等。

第二类模式是目前共享经济发展的主流模式，是个人与个人之间，即所谓的 P2P 模式。在这种模式下，每个个体既是供应者也是消费者，个体与个体之间通过第三方平台进行交流，并将闲置的商品或者服务进行交易。机构只提供交易的便利性，如撮合、沟通、支付等，不拥有交易商品或服务。这一类型的代表包括住宿分享的 Airbnb 公司、出行分享的 Uber 公司等。

第三类模式是企业与企业之间，即所谓的 B2B 模式。这种模式发生在企业与企业之间，通过第三方平台，将企业的闲置资源及能力与其他企业进行分享，并获得收益。这一类型的代表有办公室分享的 LiquidSpace 公司、企业大型工业设备租赁的 Getable 公司等。

关于这三种模式，我们会在第 4 章进一步展开分析。

1.3　共享经济的高估值神话

十余年的发展，特别是在过去的 7 ~ 8 年间，共享经济经历了高速的发展。覆盖的地域、参与的人数、创立的企业数以及融资金额都创造了新高，而且颠覆了许多传统记录。

在创业投资界，投资人会把估值超过 10 亿美元且未上市的初创企业称为“独角兽”。图 1 - 7 是 2015 年 8 月全球“独角兽”企业排行榜。从这张图中，我们可以看出共享经济企业的一枝独秀。在全球排名前十位的“独角兽”企业中，共享经济企业占了四席，而且 Uber 和 Airbnb 雄踞第一和第三位。

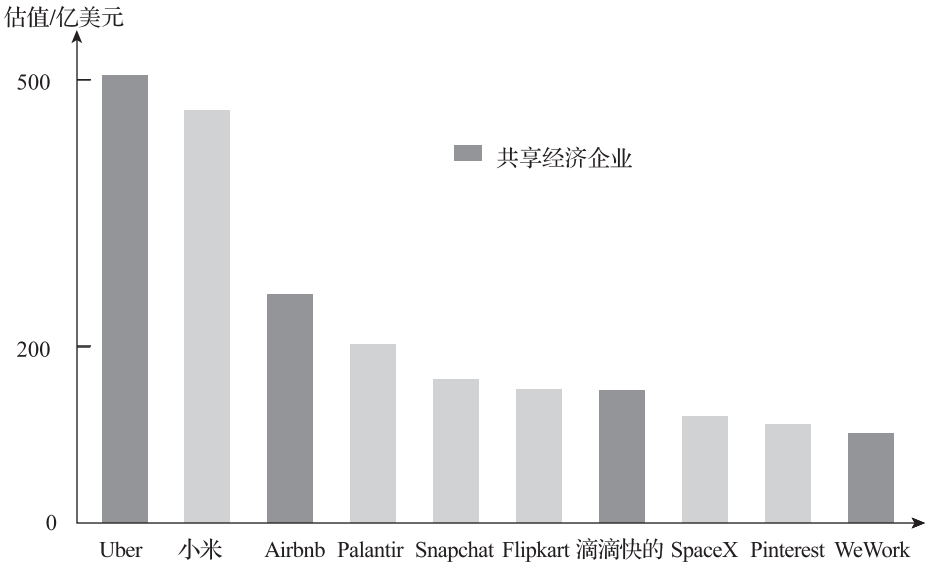

图 1－7　全球“独角兽”企业排行榜

从共享经济覆盖的地域来看，不论各国目前对于共享经济的态度与接受程度如何，共享经济已经在全球范围渗透。以 Uber 为例，截至 2015 年 7 月，Uber 已经在全球 58 个国家和地区的 310 个城市开展服务；而另一家共享经济的代表公司 Airbnb，2015 年已经在全球 190 个国家的 34 000 多个城市开展业务。

虽然目前世界各国对于共享经济这个新鲜事物尚未有统一的认识和态度，但我们仍能从许多国家政府层面看到对于这一新经济模式的支持和推动。在欧洲，英国正在积极推动共享经济在本国的发展，在 2014 年英国政府发布的《解放共享经济》独立评论中，英国政府希望在未来几年将英国打造为共享经济的“全球中心”，计划未来 5 年共享经济占 GDP（国内生产总值）的比重从目前的 1.3%（224 亿英镑），增加到 15%。英国还成立了专门的共享经济推动组织 SEUK（Sharing Economy

UK，共享经济英国），旨在与政府一同研究、推动共享经济在英国的发展。

在亚洲，韩国首尔发起了“共享城市”倡议，并且一直在不断地推进。首尔为居民开辟了 900 多个城市自有空间，用于开展创意和生产活动，包括乐团演奏和瑜伽练习活动等。不到一年时间，就有超过 23 000 个团体利用了这些空间，在共享过程中产生了巨大的社会价值。

在美国，俄勒冈州波特兰市 2014 年宣布与 Airbnb 网站建立“共享城市”伙伴关系，采用开放、积极的方式发展共享经济。

包括本书开头介绍的意大利米兰，以及荷兰阿姆斯特丹，都启动了共享经济平台、制定了议程并且开展了公众咨询。它们都在积极评估当地政府如何能够尽最大可能帮助居民通过共享经济实现愿望、满足需求和达成目标。从总体和地域范围来看，共享经济已经形成一种趋势，以各种形态在全世界遍地开花。

从各国参与的人数来看，根据美国咨询公司 Crowd Companies 的《共享是新的购买方式》（Sharing is the New Buying）报告，截止到 2014 年，全美国有 8 000 万人参与了共享经济，全英国有 2 300 万人，加拿大有1 000 万人，基本上 1/4 的人口参与了共享经济。

从共享经济的商业体覆盖领域来看，截至 2014 年，全球有各种形式、提供各类服务的共享商业平台 7 500 个，而且每年以平均 35% 的速度增长，如图 1－8 所示。这些共享经济商业平台覆盖了人们生活的方方面面，从出行到住宿，从商品到货币，从实物到服务，从有形到无形，从知识到经验，可谓无所不包。在本书的后续章节，我们将陆续介绍这些形形色色的共享经济企业，看它们如何影响与改变人们的生活，如何为人们的生活带来价值。

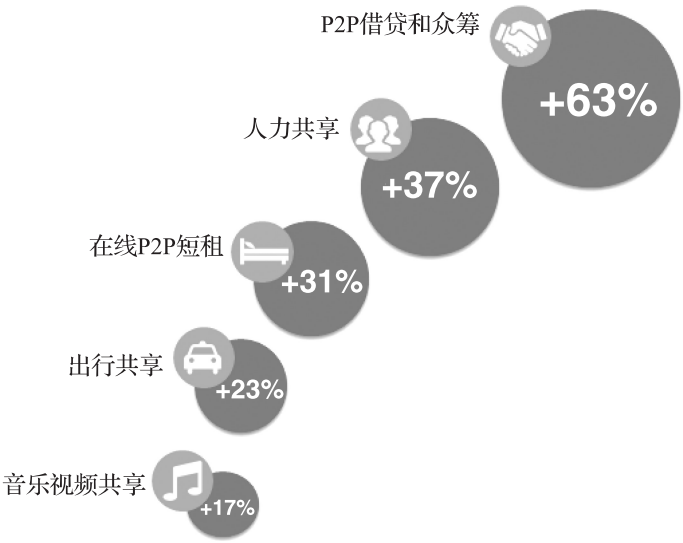

图 1－8　2014～2025 年五个领域内共享经济的年复合增长率

注：来源于普华永道。

从单个共享经济商业平台的规模来看，也达到了历史新高。2014 年，Airbnb 的客房数量突破了百万间，2015 年年中公布的用户数则是 3 500 万人，而且这项数字仍在增长。从 2015 年上半年的财报来看，2015 年 Airbnb 的营业额预计可达 9 亿美元，而据预测，到 2020 年，Airbnb 的营业额将达到 100 亿美元，在全球短租市场的份额将从目前的 1% 增长到 10%（据《华尔街日报》）。而在超高的营业额背后，则是令人羡慕的高利润，预计其税息折旧及摊销前利润（EBITDA）将高达 30 亿美元。作为一个轻资产的公司，这一业绩将酒店业传统的重资产模式远远甩在了后面。

在估值方面，作为成立短短几年的新生代企业，这些共享经济商业平台的估值也已经高到令人咋舌的地步了。Airbnb 在 2015 年 6 月份完成一轮 15 亿美元的融资后，其市值高达 255 亿美元。这比百年老店，拥有 4 000 家酒店的连锁酒店巨头万豪酒店的估值还要高，目前万豪酒店的市值约为 230 亿美元（见表 1－1）。

表 1－1　Airbnb 公司与传统酒店市值的比较

	酒店品牌	市场估值/亿美元	登记客房数/万间
1	希尔顿酒店	278	67.9
2	Airbnb	255	100
3	万豪酒店	230	67.6
4	喜达屋酒店	138	34.6
5	洲际酒店	105	68.7
6	雅高酒店	110	45.6
7	凯悦酒店	90	14.7

注：数据来源于《华尔街日报》（截至 2015 年 2 月）。

同样，另一家公司 Uber 在 2015 年 6 月完成了一轮 10 亿美元的融资，使其估值达到 510 亿美元，成为全世界估值最高的非上市科技公司，也超过了脸书和推特当年的记录。也就是说，这家成立不到六年的公司价值等同于塔吉特（Target，美国连锁零售企业）和卡夫食品公司。2014 年，Uber 的全球流水收入已达 29 亿美元，净收入 4.1 亿美元。

共享经济企业与传统企业估值对比如图 1－9 所示。

同时，共享经济领域也成了风险资本竞相进入的领域。全球共享经济模式的企业已经累计获得 150 亿美元的融资，共享经济模式的企业中有 37% 都获得了风险投资。估计每天有约 2 800 万美元投入到共享经济企业中。这一数据超过了整个社交网络所催生的巨人，包括脸书、推特和 Snapchat 公司等。

市场研究公司 CB Insights 发布的《按需经济报告》显示，共享经济领域的融资从 2010 年的 5 700 万美元，上升到 2014 年的 40 多亿美元，到 2015 年，预计融资总额将超过 150 亿美元，而且并没有发现放缓的迹象，如图 1－10 所示。

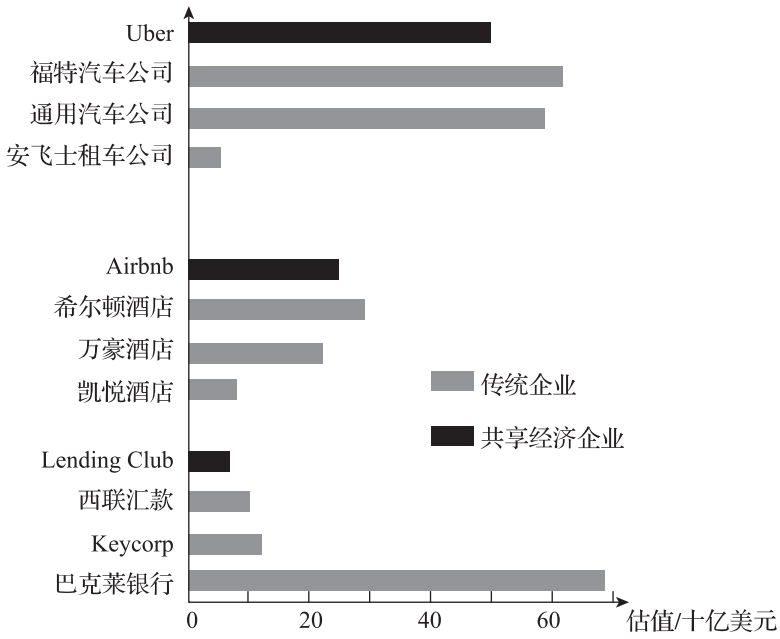

图 1－9　共享经济企业与传统企业估值对比

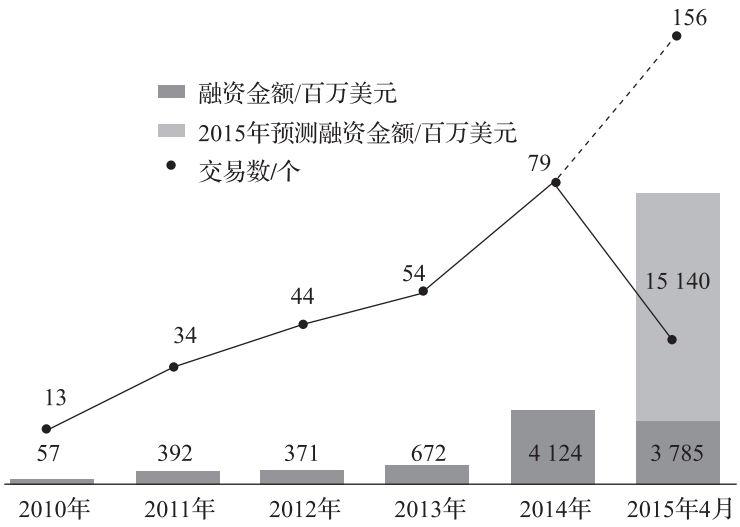

图 1－10　共享经济企业的融资总金额

注：数据来源于 CB Insights（2015）。

共享经济的趋势还在继续，知名调研公司 AC 尼尔森 2014 年年中发布的有关共享经济的研究报告《共享是新的购买方式吗》（Is Sharing the New Buying）中指出，68% 的调研者称愿意将他们的物品、服务分享出去，以获取经济上的收入。同样，约 66% 的受访者表示，他们愿意从他人处接受或租用商品或服务。从地域来看，亚洲是愿意接受比例最高的地区。而从各个国家和地区对于共享的反应来看，中国则令人惊讶地排在第一位，有 94% 的受访者表示愿意与他人进行分享。这个报告来自 AC 尼尔森对全球 60 个国家和地区进行的调研（见图 1－11）。

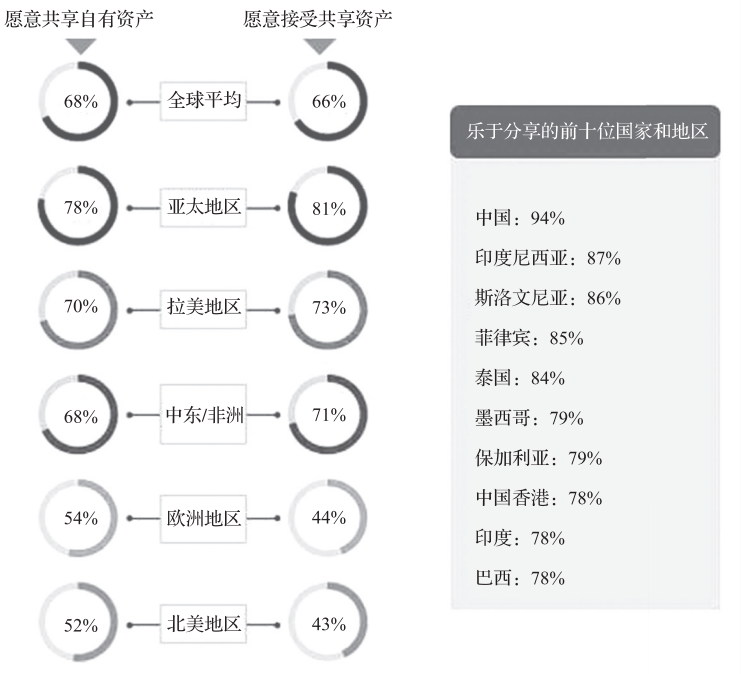

图 1－11　各国对于共享经济的偏好程度

而根据咨询公司普华永道的报告，2014 年，共享经济规模已经排到全球行业经济的第五名，行业规模大约有 150 亿美元，预计到 2025 年，共享经济规模将会达到 3 350 亿美元，如图 1－12 所示。

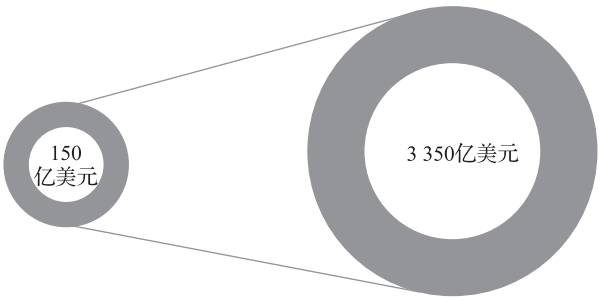

图 1－12　2025 年全球共享经济市场规模预测

注：数据来源于普华永道。

1.4　共享经济所带来的价值和隐忧

1.4.1　共享经济带来的价值

共享经济如火如荼地进行着，它的出现为人们的生活带来了极大的便利，也在变革和颠覆原有的商业形态。有人为其欢呼，摇旗呐喊；有人视之为洪水猛兽，设卡围堵。且不以所涉及的利益分配的角度而论，我们来看一下，到目前为止共享经济到底为我们带来了什么价值？

1. 资产的有效配置，效率的大幅提升

通过共享经济所建立的买卖双方撮合交易平台，可以将供应方闲置或者盈余的资产最大化利用，这些资产包括有形的房子、汽车、工具，也包括无形的技能、经验，甚至是金钱。从经济学的角度来看，当同一个商品的周转次数增加时，其所产生的效用就会放大。而共享经济所带来的资源有效配置，除了闲置的商品/服务的配置之外，有时还会带来许多附加的增量资源配置，如许多通过 Uber 提供租车服务的驾驶员，在为乘客提供服务的过程中，两个陌生人之间的交流，又带来新的合作和交流的机会，据

说，这也成了一种企业招募人才的方式。

共享经济除了模式之外，利用共享平台先进的大数据还能将撮合交易做到最有效。以共享出行为例，它能帮你快速定位（也许不是离你最近的那一辆）到最适合你的那辆车。据管理咨询公司罗兰贝格的研究，人们使用共享的方式打车，会比原有的出租车打车的方式节约 30% ~50% 的时间成本，如图 1－13 所示。

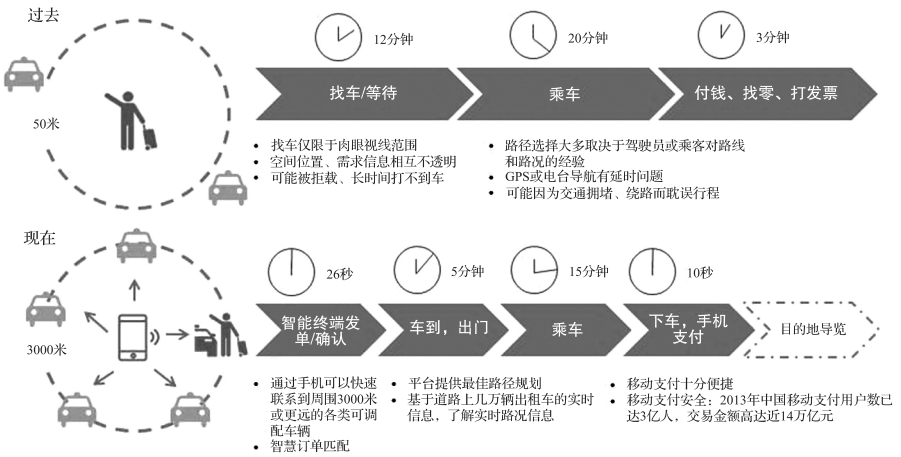

图 1－13　共享出行带来的效率提升

注：来源于罗兰贝格。

2. 大众创业，万众创新

共享经济模式在今天中国的经济发展环境中显得尤为有意义。国家在大力倡导“大众创业，万众创新”。每一个个体如何成为创业的一分子？创立一家公司，制造一种产品，销售到市场，这是一个复杂的商业过程，不是每一个个体都可以轻易开展的。这需要投入精力、时间和金钱，会有成功，也会有失败。

而共享经济模式就提供了这样一个最好的参与方式：不需要新增投

入，只要利用你的闲置资产与闲暇时间，今天，就可以开始你的创业。例如，如果你有一辆车，你可以在工作之余，为需要出行的人提供一段驾驶服务；如果你有一间空房，你可以通过 Airbnb 平台，为世界各地的游客提供一晚住宿；如果你有某方面的专业技能，你可以通过一些平台，将你的知识分享给有需要的、渴望吸收知识和经验的人。你不需要创造什么新产品，也不需要思考复杂的交易过程，这一切共享的平台都帮你安排好了，你需要做的只是用心服务好给你付钱的那个客户。据报道，在国内，前期参与 Uber 之类专车的车主们每月的收入可以从几千元到上万元不等，除去汽油等成本后，还是有相当可观的收入。据统计，仅 2013 年 Airbnb 就为纽约市创造了 4 500 个就业岗位。

李克强总理在 2015 年夏季达沃斯论坛上指出，“大众创业，万众创新”的政策是推动经济发展的一个重要举措。“共享经济”是经济增长的新动力。共享经济让“双创”的门槛降低。

3. 塑造一种新型的社交关系和商业信任体系

过去几十年，随着城市化进程的加快，以及商业社会带来的高速竞争，让人与人之间的关系变得疏远，人们的日常生活集中在家庭与公司两点一线，偶尔会通过网络与陌生人交流。而共享经济模式，使得陌生人从线上走到线下，从过去的擦肩而过，到因为某种分享和交换而相遇、交流，在交流中建立信任的新型人脉关系。对于许多选择 Uber、滴滴快的专车的用户来说，每天在车厢里遇到的不再是身穿统一制服的出租车驾驶员，而是不同背景、不同职业的人群，在小小的车厢里，每天都可能与陌生人建立一种新的关系。

同时，在共享经济新兴组织关系中，个体会比传统消费经济更加在乎个人的信誉和口碑。在传统消费经济模式下，商品是由商业组织通过费尽心思的广告宣传以及层层渠道的销售推销给终端消费者的，消费者通常不会了解到关于这个商品全面的评价，因为负面或者客观的评价可能已经被

商家通过各种各样的方式屏蔽了。而从购买者的角度来说，银行里的货币资产是决定你是否可以购买这样商品的唯一门槛。

但在互联网 + 共享经济的模式下，未来在进行商业交易的时候，除了银行里的货币资产外，人们也许还会有一个“信誉银行”账户，信誉来自于对别人需求的尊重和满足而获得的收益。在目前的互联网以及大数据基础下，每个人在互联网上的足迹：我们购买过的商品，我们给予的评论，我们在社交媒体上上传的每一条观点、评论、视频和照片，所有的行为都在累计我们在社会群体中的信誉，并最终得出是否值得信任的结论。在未来，你是否能在 Airbnb 上预订一间房间，不仅仅取决于你的预算是多少，你有多少钱。房东是否愿意租给你，一个重要的参考指标就是你的“信誉值”。而这都来自于你过去行为的积累。

由于在共享经济模式下产消者的出现，对于供应者来说，这样的信誉值同样显得很重要。购买者是否会购买你的商品和服务，参考的是你过往为其他消费者提供服务所获得的评价值。这种完全来自客户端的评价，无法篡改和伪造。你有较高的信誉度，除了消费者乐于购买外，另一个价值在于，更容易被平台推荐，有更高的排位和曝光率，让更多的购买者更方便地找到你。所以在互联网世界，供应者的销售额不是成正态分布的，而是遵循马太效应的原理：强者恒强，弱者被淘汰。

过去，良好的信誉可以给人带来心理上的回报，而今天它会带来经济上的回报。

4. 可持续发展的经济价值

经济学家杰里米 · 里夫金在他的书籍《零边际成本社会》（The Zero Marginal Cost Society）中提到，互联网 + 共享经济所带来的经济价值在于，买卖双方的交易最终使得边际成本为零。在未来，社会协同与科技进步将共同打造零边际成本社会，产品边际成本无限降低、市场价格趋近于零，这是最具生态效益的发展模式，也是最佳的经济可持续发展

模式。

同时，共享经济的消费理念也会逐步改变人们对于价值的认识。把传统上那种以卖出多少产品作为衡量标准的价值体系，转换为一种更多元化的综合评估系统。一种长远考虑下一代人利益的观念将会兴起。

就像社会个体开始思考个人利益和集体利益两者之间的平衡一样。政府和企业也开始重新思考衡量社会进步的标准。它们开始从社会宏观层面重新解读成功和进步，不再停留在以前的微观经济层面，如典型的GDP理念。GDP理念只关注经济的增长，而忽视社会贫富差距以及可持续性发展问题。单纯的经济增长，可能是以损害其他方面利益为代价的结果。

例如，一个小偷偷了一辆装满化学危险品的集装箱，警察发现后，开始追赶小偷，小偷在慌乱之中，车翻了，危险品迅速扩散。这时候，警察除了抓捕小偷之外，还通知了消防队、医院，救援立即展开。随后医院人满为患，后续处理工作耗费了一周时间。当新闻的头条都在为事故难过的时候，GDP的测算人员也在计算事故对GDP的影响：增加的救护车出勤次数和医院税收，多出来的加班服务，多出来的酒店入住，以及后续处理工作带来的大笔经济效益。这种方式的导向可能是以短期的利益目标牺牲我们长远的目标，导致后面需要花费更多的成本去弥补已遗留下的问题。因此，从共享经济的角度来看，我们考虑的不仅仅是增量，也要考虑过程。对于价值的评估从单纯的经济产物上，转移到人们生活的综合品质上。

另外，对于环境的保护，共享经济在减少商品的生产和浪费、减少碳排放方面也起到了很重要的作用。根据美国麻省理工学院的研究，拼车能减少55%的交通拥堵。一辆充分发挥效用的“共享汽车”可以替代4～10辆私家车，人均减少约40%的行驶公里数。另一个来自德国的数据显示，“汽车共享”的模式让德国不来梅市每年的二氧化碳排放量减少了1 600

吨。纽约街头每增加一辆共享汽车，没有必要上路行驶的汽车就会减少 15 辆。

5. 创造一种更加开放、多元共赢的共享社会

共享经济所能带来的另一个积极的社会效应是有助于创造一个更加开放、多元与合作共享的社会。在这样的社会中，整个社会经济体系中的权力变得更加分散，而不再集中于少数供货商、生产商和政府手中，因为通过共享经济，人们有条件、有能力依靠自己解决更多的问题，满足自己更多的需求，也创造出更多的合作模式。

在工业时代，每个人都是社会经济体系链条中的一环。大家角色明确，要么是生产者，要么是消费者。这些角色之间的资源占有情况和权力管理是不对等的。在信息不对称的情况下，生产者可以欺瞒诱导消费者，中间商会压榨小贩。各种角色之间，在分享着同一个利益蛋糕，我的获益多了，你的利益就会少，角色之间的关系是竞争的，是一种我赢你输的经济关系。而在共享经济中，人们满足彼此的需求可以是赠送、交换、临时借用、循环利用、共同创造，也可以是共同使用，彼此的利益关系是共享的，我的获益多了，你的获益也不会减少，实现了经济学上所谓的帕累托最优。

1.4.2　对于共享经济的忧虑

当然，作为新生事物，共享经济在其发展过程中也会带来一些隐忧。一方面，共享经济模式对于传统经济企业带来较大的竞争压力，包括对出租、酒店、金融等行业。更大层面，甚至有学者讨论共享经济会对传统资本主义的运行方式带来挑战。另一方面，共享经济对于现有的政策和制度也带来了挑战，由于政策、法规制定的滞后性，必然存在所谓的政策真空。

《纽约客》杂志认为，类似 Uber 这些共享经济模式下的商业体创造了另一个交通系统，这个交通系统替代了部分现有的公共交通系统的功能，导致了社会要求改善公共交通系统的压力减少。而这些应用的使用者更多的是年轻人群或者科技爱好者。对于老年人和弱势群体，少有惠顾。因此，随着这些应用在更大范围的发展，监管者要考虑好其与公共交通体系之间的关系。

还有些人认为这些共享经济的商业体，在推广初期，使用大量的补贴以获取客户，这对于其他同行业者来说形成了不公平的竞争优势。而共享经济的雇用模式，也使得从业者在社会保障方面缺乏考量，长期可能会产生问题。

各国政府对于共享经济的认识也存在种种争议，人们很难给予它一个简单的判断。正如哈佛大学教授尤查·本克勒（Yochai Benkler）在一次 TED 演讲中表示，从事互联网工作和研究的一个常见问题是，有时候很难分辨一个新兴事物，究竟是短暂的潮流，还是根本性的变革："过去的 150 年，我们一直处于信息革命之中。所谓的工业革命，只不过是信息革命的序章。"

本章小结

在这一章中，我们从共享经济的起源讲起。为大家介绍了从 1978 年出现的这一理念，如何在过去的几十年演进和发展，一直到今天深深地影响和改变着我们的生活。到目前为止，虽然全球对于共享经济仍没有统一的称谓，但共享经济所展现出来的价值已被大家高度认可，这包括资源的更有效配置、鼓励创业创新、推动社会的可持续发展等方面。另外，共享经济模式的企业在过去几年呈现了令全世界瞩目的发展速度，创造了一系列资本神话。

下面，我们用一张图来读懂共享经济的发展历程（见图 1－14）。

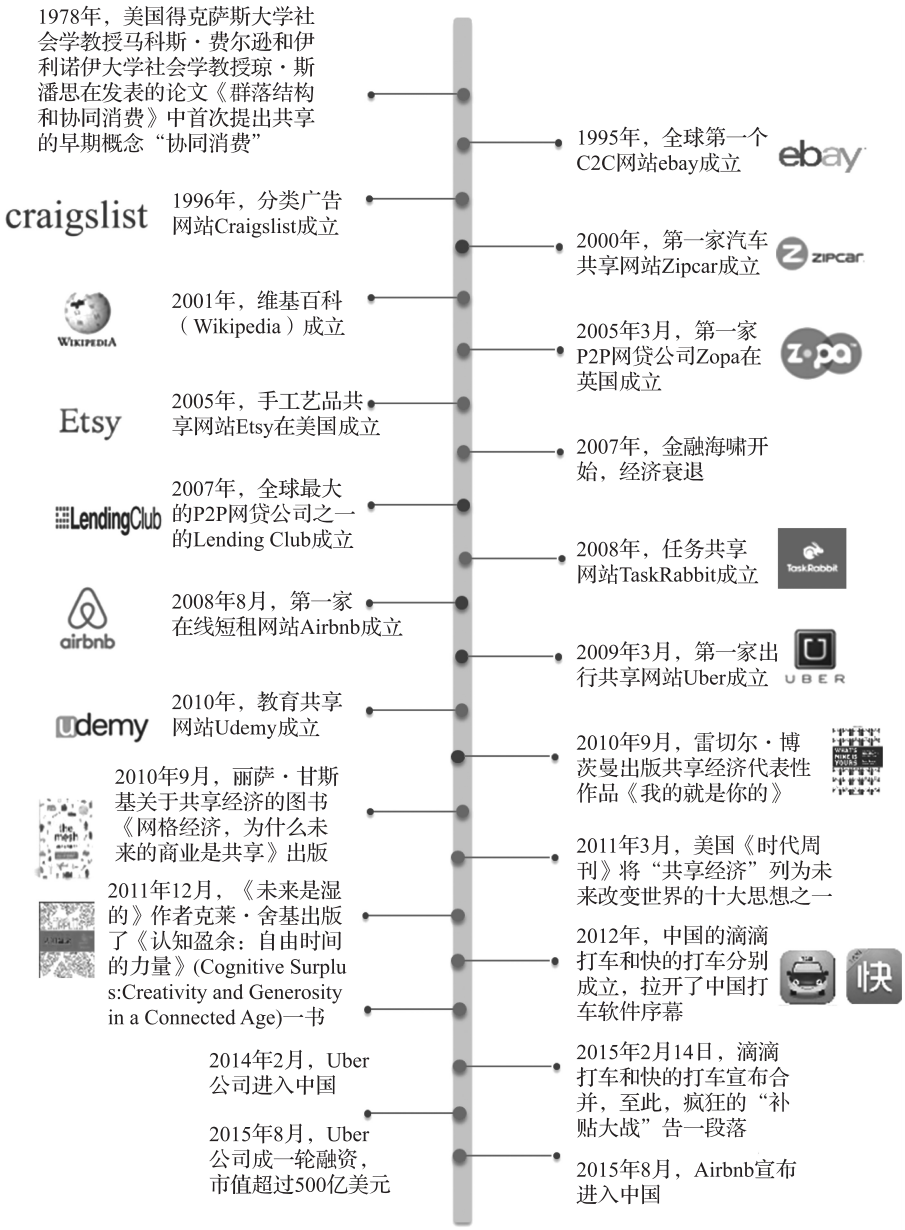

图 1－14　一张图读懂共享经济的发展历程

第 2 章

共享经济渗透的九大领域

共享经济从其诞生到今天，特别是伴随着移动互联网技术的飞速发展，已经渗透到了人们生活、消费的许多领域。以一个比较典型的案例来看，艾玛是一名医生，也是一个有着两个孩子的母亲。每个工作日的早晨，因为路上拥堵，以及医院停车位紧张，她已经不自己驾车上班了，她会打开手机中的移动应用 Uber，在 Uber 上订一辆车送其去医院，因为不是出租车公司的汽车，有时候过来的汽车或驾驶员会给她带来惊喜，有时候一辆豪车会停在家门口，而驾驶员又是个温文尔雅的男士。一天的生活，就从 Uber 带来的惊喜开始了。

而对于自己家里的汽车，艾玛也没有让它闲着，她会在一个叫 RelayRides 的手机应用上将自己车的信息发布上去，通过这个平台可以将车短时间租给那些需要用车的人，自己还可以获得收益。而家中的停车位也不会成为闲置资源，因为艾玛家周边有很多写字楼，上班的白领很难找到停车位，或者由于写字楼的停车费太贵，许多人每天要花很多时间找车位。于是艾玛将自家的停车位以合理的价格发布到一个叫 Park Tag 的停车位分享软件上，周边需要找停车位的人就可以从这个软件平台上选择艾玛发布的这个空停车位，以非常便宜的价格将自己的车停过去。艾玛还可以从中获益。

到了发工资的日子，过去艾玛通常是把钱存在银行，买些理财产品，

同时也会买一些基金。存银行，是比较有保障，但是收益率实在是太低。因此，艾玛用了一个叫 Lending Club 的移动应用。这个移动应用是一个在线的网贷平台，上面有一些收益率不错的产品，年化收益率要比银行的高很多，于是艾玛买了一些。

到了休年假的时候了，和往常一样艾玛开始安排行程。喜欢自由行的艾玛希望在旅途中有些不同的体验，能更多地领略当地的风土人情，同时又要兼顾成本。于是艾玛打开了一个叫 Airbnb 的软件，上面有全球各地的人将自己的房间、房子或者别墅、城堡发布在上面供游客们选择。艾玛选择了巴黎郊外一个别具特色的乡村小屋。

可是旅游期间，家中的小狗怎么办呢？独自放在家是不放心的，这时候艾玛又想起了一款叫 DogVacay 的宠物短期寄养的软件平台，在这上面找一个同样有爱心、喜欢小动物的人帮忙照顾一段时间，这下艾玛就可以放心地去旅游了。

在旅游的途中，Wifi（无线局域网）是必备的。可是在陌生的城市，怎样随时找到免费的 Wifi 呢？艾玛有办法，她用一款叫 Fon 的移动应用找到身边的免费 Wifi，随时将照片分享到社交软件上。

在旅途中，艾玛厌烦了餐厅里那些又贵又标准化的食物。她想尝尝当地地道的食物，这时候 Eatwith 就发挥了作用，在这个移动应用上，许多法国民间的大厨，正准备一桌的美味，等着识货的人来品尝。

除此之外，因为艾玛是一名出色的儿科医生。在闲暇之余艾玛会在 Heal 平台上为那些有病患的孩子提供一些咨询和建议。而艾玛也可以从中获取收益。

这就是今天的生活方式。这是共享经济带给我们的改变，它让我们的生活变得多姿多彩，让人与人之间的交流和互动变得多元化，让人人都变成价值的提供者和享用者。在本章，我们将介绍目前共享经济所进入的九个领域（见图 2－1），以及在这些领域中的一些有代表性的企业。

图 2－1　共享经济的九大领域

2.1　共享经济＋交通出行

我们第一个要讨论的行业，是交通出行。这也是共享经济目前在全球范围影响最广、争议最多的一个领域。

世界上最早的出行共享平台是 2000 年创立的 Zipcar 公司。Zipcar 公司采取会员制的运营模式。它把汽车停放在居民集中区，会员可上 Zipcar 网站或者通过电话搜寻需要的车，网站根据车与会员所在地的距离进行判断，通过电子地图排列出车辆的基本情况和价格，会员选择汽车，进行预约取车。使用完之后在预约的时间内将车开回原来的地方，用会员卡将车上锁。2011 年 Zipcar 公司上市。截止到 2012 年 1 月，Zipcar 公司已经拥有 76.7 万名会员，1 1000 多辆汽车，业务遍布美国、加拿大、英国、西班牙以及奥地利。

但 Zipcar 公司的独立运作并不持久。2013 年 1 月，汽车租赁服务公司安飞士巴吉集团（Avis Budget Group，安飞士租车公司的母公司）宣布收

购 Zipcar 公司。Zipcar 公司是以 B2C 模式从事汽车共享服务的（这也许是后期运行困难的原因之一）。后面我们主要介绍目前主流的 P2P 模式的共享经济。因此，对于 Zipcar 公司的 B2C 模式我们不做过多展开。

与出行相关的共享经济模式和企业，目前在全球范围有以下四种类型（见图 2－2）：

图 2－2　共享出行的四种类型

1. 共享租车

第一种类型的共享出行是共享租车。这是指私人之间将汽车与他人分享。比较有代表性的企业是成立于 2008 年的 RelayRides 公司。“汽车是不断贬值的，而且每辆车有 92% 的时间都处于闲置中。尽管大部分时间处于闲置，车主平均每个月却仍需支付 233 美元来养车。”这就是 RelayRides 公司存在的原因。这家针对社区市场的私家车共享短租公司，让私家车车主转身成为小老板的同时，也解决了部分私家车带来的环境问题。RelayRides 公司被称作是全球首家 P2P 汽车共享平台。

私家车车主可以在自己的车闲置的时候在 RelayRides 网站上发布其车辆信息，确定每小时的出租价格，客户可以登录 RelayRides 网站，浏览车辆的情况，然后选择需要使用的车辆。当然不是每个人都可以租车。RelayRides 网站有一套严格的承租筛选规则。首先，承租人要填写详细的个人驾驶信息，RelayRides 网站通过当地的机动车管理局进行信息核查，

在近两年内有过重大交通违规的驾驶人将被列入“黑名单”。通过信息核查后，承租人才能与车主联系，最后由车主决定租给哪位承租人。

在 RelayRides 公司 1 300 万美元的融资中，通用汽车公司贡献了 300 万美元。为何传统汽车生产商认可 RelayRides 公司的私家车短租模式？

实际上，通用汽车公司对于 RelayRides 公司不只是资金的投入，它还将自己的 Onstar 系统与 RelayRides 的产品进行了对接。装有 Onstar 系统的通用汽车车主可以直接在 RelayRides 平台上发布租车的信息。而 RelayRides 公司的用户也可以通过 Onstar 系统完成远程解锁、监控、定位、交付等功能。对于通用汽车公司来说，与 RelayRides 公司的合作，可以帮助通用汽车实现更多的车主个性化解决方案，提高产品的竞争力。

2. 共享驾乘

第二种类型的出行共享与第一种的区别在于，第一种共享的是一种物品——汽车；而第二种共享的是一种服务。在这种模式中，不只是提供一辆车，而是提供一段行程服务。

这种类型的典型代表是 Uber（其在我国提供的服务叫人民优步）和国内的滴滴快的专车、一号专车。从覆盖范围角度来看，2008 年成立的 Uber 给全球人的出行模式带来了革命性的变化，也成为共享经济模式最好的代表之一。因此，Uber 被视为全球共享出行的鼻祖，也是共享经济的先锋（见图 2－3）。

图 2－3　Uber 公司网站

2008 年的一个夜晚，特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）和加略特·坎普（Garrett Camp）在巴黎街头迟迟打不到车。两人因此产生了一个念头，如果能够在手机上按一下键就能叫来一辆车，那该多好。根据这个想法，2009 年，两人成立了 Uber 公司，并于 2010 年开始在旧金山推出移动端打车服务。人们可以通过 Uber 打车软件随时随地打车，而驾驶员来自于那些通过 Uber 认证的私家车车主。

2012 年开始，Uber 进入了快速扩张时期。2013 年 3 月，Uber 进入加拿大；7 月，进入伦敦，开拓欧洲市场。2013 年 2 月，Uber 进军亚洲，首站新加坡；8 月，进入南非，开拓非洲市场；11 月，在莫斯科上线，进入东欧市场。2014 年 2 月，Uber 正式登陆中国上海、广州、深圳；4 月在北京开始试运营。

至 2014 年年底，Uber 每天接送乘客 100 万人次，年度累计 1.4 亿人。在其最重要的美国市场，Uber 的订单数与出租车相比从 2014 年 1 月的 1:6 上升到 2015 年 3 月的 1:1.2，并且仍在逐步上升。公开数据显示，2014 年 Uber 全球流水收入 29 亿美元，净收入 4.1 亿美元。

截至 2015 年 7 月，Uber 已经在全球 58 个国家和地区的 310 个城市开展打车服务，全球驾驶员数量超过 100 万名。预计到 2015 年年底，将会有 100 万名新驾驶员加入，覆盖全球超过 450 个城市。

除了出行之外，发展至今，Uber 基于其巨大的共享平台，亦在世界各地开展了多种新型的服务，不断刷新着人们的想象。2013 年 7 月，在纽约上线 UberChopper（直升机服务），目前已遍布多个城市。2014 年 4 月，在纽约上线 UberRush（自行车同城快递）；8 月，上线 UberFresh（快递送餐服务）。2015 年 1 月，上线 UberCargo（货运服务）。此外，Uber 还利用其平台进行过很多短期测试项目，如 UberIceCream（送冰淇淋）、UberTree（送圣诞树）、UberMovers（搬家服务）等。

作为一个受欢迎的共享出行平台，Uber 确实在许多地方深入地挖掘和

解决了人们出行过程中遇到的问题。对于传统的出租车行业，消费者普遍遇到的情况包括高峰期或天气不好的时候打不到车、在偏僻的地方打不到车、驾驶员服务不够人性化等。针对这一系列问题，Uber 用更细致入微的客户体验、更互联网的思维去解决这些长期存在的状况，包括：不需要在路边等车，用手机打车，同时，用户可以清楚地看到车辆的行车路径和驾驶员信息；到达目的地后，用户不用支付现金，用移动快捷支付，甚至不用任何操作，简单快捷；对于驾驶员的服务，用户可以当即给出评价，如果服务不佳，可以进行投诉，评分会影响到驾驶员的信誉和接单量。

Uber 的一个优势是，因为充分利用了社会资源，公司的运作没有高昂的固定投入和运营成本，而且 Uber 的驾驶员大多是兼职，他们不用像出租车驾驶员那样每天必须赚到一定的金额，交给出租车公司后，才有自己的收入。因此，Uber 可以在大多数闲时给用户提供比出租车更优惠的价格。根据 Uber 网站的数据，在美国用 Uber 优选轿车（UberX）出行，可以比搭乘出租车便宜近 40%。这对于出行者来说是真正的实惠。

Uber 另一个不同寻常的优势是它的基于大数据的动态定价算法。Uber 的价格随着一天不同的时间点，以及打车者附近车辆的数量状况会实时变化。而且，这一算法还能定位并通知到能够最快到达打车者的车辆。这些都来自于庞大的不同价格点的供求关系历史数据库，以及行车数据。有了这个数据库，Uber 可以以最优的方式进行资源组合，同时也可以预测市场的规律和走向。

Uber 大数据的贡献不仅仅体现在内部的动态定价上，这一模式对于一个城市的交通管理也能起到帮助作用。通过这一数据，可以比较方便地判断城市的人流以及高密度地区，以缓解城市交通压力。

对于 Uber 来说，一方面，需求量节节攀升，用户体验到了共享驾乘所带来的便利和对传统出行模式的改变，同时，也缓解了城市的交通拥堵状况。但另一方面，作为一个新生事物，又是一个带有革命性、对传统模式

和利益有重大冲击的事物，Uber 也是在重重的争议中、在褒贬不一中飞速发展的。

Uber 的共享驾乘服务目前仍然面临着政策监管的不确定性问题。由于对传统出租车行业形成了巨大挑战，以及对于交通安全的潜在风险，部分国家政府对 Uber 采取了抵制态度。例如，Uber 在法国巴黎遭到抵制。而在中国，如何将共享出行的打车软件与“黑车”划分界限也是一个悬而未决的问题。

在全球范围内，Uber 攻克了一个又一个市场，这些争议在舆论中逐渐销声匿迹。大众的支持改变了部分地区的法律，为 Uber 在新城市的发展铺平了道路，当地以及国家的媒体报道也让更多潜在用户了解了 Uber。

Uber 公司在美国最大的竞争对手，是成立于 2012 年，目前估值 25 亿美元的 Lyft 公司。而在中国的共享驾乘服务发展过程中，也有这么一对兄弟，它们便是滴滴打车和快的打车。

在中国，共享驾乘服务的前身几乎都始于 2012 年左右出现的打车软件（用软件打出租车）大潮。自 2012 年 3 月中国市场的第一款打车 App——摇摇招车成立之后，包括快的打车、嘀嘀打车在内的数十款打车软件如雨后春笋般涌入这个后来给人们生活带来巨大改变的领域。

随后几年，几十款打车软件如大浪淘沙般快速沉浮。在每一款打车软件背后，都是资本大鳄或者产业巨头的角逐。对于这些产品背后的巨头来说，这不仅仅是一款打车软件那么简单，这将是未来互联网 O2O（Online to Offline，线上到线下）的一个极重要的入口，因为这个 App 包含了高频的消费行为、支付的入口以及地理位置的定位。

因此，中国打车软件的早期发展史，也是资本的角力史。只有足够的资本支撑，才能挺到快车道。到了 2014 年年初，摇摇招车已经渐渐退出了这个市场。此时，市场剩下来的两家最大的打车软件公司分别是阿里巴巴系的快的打车，以及腾讯系的滴滴打车。

嘀嘀打车 2012 年 6 月在北京中关村诞生，9 月 9 日正式在北京上线。2014 年 5 月 20 日，嘀嘀打车更名为滴滴打车。2012 年 12 月，嘀嘀打车获得了 A 轮金沙江创业投资基金 300 万美元的融资；2013 年 4 月，获得了 B 轮腾讯公司 1 500 万美元的投资；2014 年 1 月 6 日，获得 1 亿美元的融资，成为首个获得 C 轮融资的打车软件。

2014 年 1 月 10 日，滴滴打车开始与微信支付联合推出奖励活动，乘客使用滴滴打车后用微信支付可以立减 10 元，同时驾驶员获得 10 元奖励，从 2014 年 1 月 10 日起不到三个月的时间，滴滴打车的优势逐渐在营销价值上释放，用户从 2 200 万人增加至 1 亿人，日均订单量从 35 万个增长至 521.83 万个，实现了规模性突破。2014 年 8 月，滴滴打车推出专车。

几乎是在同时，在浙江杭州成立了一家打车软件公司，名叫快的打车。2013 年 4 月，快的打车获得阿里巴巴、经纬创投 1 000 万美元的 A 轮融资。2013 年 11 月，快的打车宣布收购大黄蜂打车。2013 年 11 月底，快的打车与支付宝联合推广线下出租车市场，并进行补贴。2014 年 7 月，快的打车推出旗下专车品牌“一号专车”。

2014 年伊始，滴滴打车与快的打车两家寡头开始了疯狂的“烧钱行为”——大规模补贴乘客。高峰期，每天补贴 1 000 万 ~ 3 000 万元人民币。但是巨额的补贴产生了效果，大量的消费者的行为被改变，大量的驾驶员参与进来。同时，弱小的竞争者悉数出局。

2015 年情人节那天，快的打车与滴滴打车这对往日的竞争对手宣布进行战略合并。至此，疯狂的国内共享驾乘市场硝烟告一段落，进入另一个发展阶段。但两家公司还保留各自的品牌和业务独立性。滴滴快的从疯狂地抢占市场，转向了内生的扩展。根据易观智库的报告，截至 2015 年第二季度，滴滴快的、Uber 和神州专车分别以 82.3% 、14.9% 和 10.7% 的比例占据中国专车服务活跃用户覆盖率的前三名（见图 2 - 4）。滴滴快的独占国内市场鳌头。

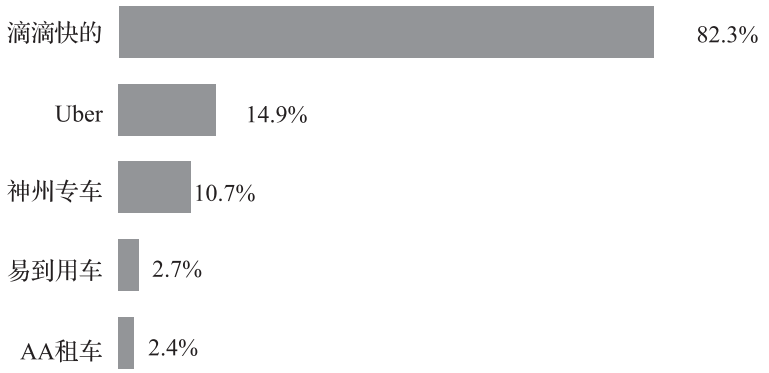

图 2－4　2015 年中国专车服务活跃用户覆盖率前五名

注：数据来源于易观智库。

在共享驾乘领域的另一种表现形式是所谓的顺风车，又叫拼车。前面提到的 Uber、滴滴快的等专车服务是指车辆的提供者根据乘车者的要求，专程将一位乘客从 A 地送至 B 地。而拼车是让相同路线的乘客采取共同搭乘一辆车，大家均摊成本的方式。一辆汽车在同一段里程中可能装载多名乘客。

Uber 的拼车服务是 2014 年 5 月推出的 Uber Pool，Uber 拼车服务允许一辆汽车在同一段里程中装载多名乘客，共享重合路程，共同承担车费，使得用户的花费更低。乘坐 Uber Pool，乘客只需要选择 Uber App 中的 Uber Pool 按钮，输入自己的上车地点和目的地，一键呼叫驾驶员便可成功上车。驾驶员接载乘客后，可能会在行驶过程中接到另一个乘客的拼车订单，系统会根据两位乘客的行程安排计算最优化的路径，显示在驾驶员的导航系统中，驾驶员可依据导航接载第二位乘客，分别将两位乘客送到目的地，完成整个行程。

国内的拼车服务最早出现在 2011 年。2011 年 9 月，AA 拼车上线。随后，类似拼车服务在 2013 年开始密集出现。2014 年，嘀嗒拼车、天天用车以及 51 用车相继上线。易观智库的《中国互联网拼车行业专题研究报告 2015》显示，截至 2015 年 4 月，嘀嗒拼车在日均活跃用户覆盖率上占

比 59.88%，51 用车和天天用车的日均活跃用户覆盖率分别是 21.71% 和 15.27%，三家几乎占据了这个市场超 95% 的份额。

2015 年 6 月 1 日，一个重磅竞争者进入拼车服务市场，滴滴快的正式推出“滴滴顺风车”拼车业务。6 月 1 日上线当天在北京这一个城市的订单就突破了 1 万个，到覆盖 338 个城市、注册车主 310 万人、乘坐过顺风车的用户超过 700 万人、日订单突破 223 万个，滴滴顺风车仅仅用了 60 天。而随着滴滴顺风车的发展，这些数据指标还将不断增长，“规模化”将成为滴滴顺风车最终的“护城河”。

最新的动态是 Uber Pool 服务也于 2015 年 8 月下旬正式进入中国的拼车服务市场，取名“人民优步 +”。

国内拼车市场发展历程如图 2－5 所示。

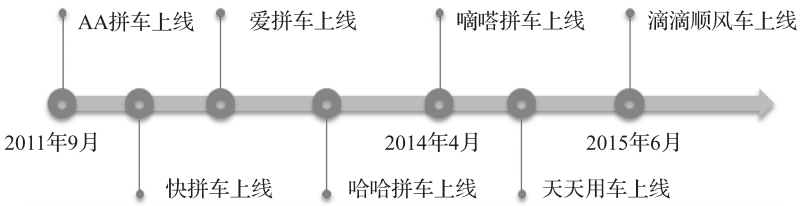

图 2－5　国内拼车市场发展历程

在出行共享领域，全球范围内还有不同的其他交通工具的共享。

3. 共享自行车

Spinlister 公司成立于 2011 年 5 月，将共享的理念应用于自行车，开发了一个自行车租赁的网站。通过这一平台，自行车车主可以将自己座驾的照片发布到网上，然后设定租价，并与租客商讨提车时间。与此同时，租客则可以从数以千计的自行车中选择自己喜欢的一款，按小时、按天或按周租赁。Spinlister 公司则会从中抽取一定的分成。

在美国，公共自行车的租车费用是平均每天 16 美元，但 Spinlister 网站上的自行车租赁价格只有平均 5 美元左右。为了说服车主将自行车挂到

Spinlister 网站上出租，该公司与一些大型保险公司达成了协议，每辆自行车可以享受高达 5 000 美元的盗窃和损害赔偿。

根据德国管理咨询公司罗兰贝格的报告，目前在全球有约 600 个自行车共享项目，约 64 万辆自行车在运营中，同时该市场将以每年 20% 的速度增加，到 2020 年，全球自行车共享的市场规模将在 36 亿 ~ 54 亿欧元。

4. 共享停车位

另一个与车相关的共享领域就是停车位，当你的汽车开出去的时候，你固有的停车位就会一直空着，但其实这个时间段，这个位置也正是其他人所需要的。有一家名叫 Park Tag 的公司正试图解决这个问题。

Park Tag 软件可以让用户邀请自己的邻居和同事组建一个驾驶人社区，让社区的成员相互帮助，用户可以将自己的停车位通过该软件与自己的亲戚朋友，甚至是社区里的其他用户分享。这样，在他离开时，附近的用户就可以得到通知，并且找到停车位。这样可以极大地节省人们在繁华地段找停车位的时间和燃油消耗。发布并成功出租车位的用户可以赢得积分，将来就可以使用这些积分在需要的时候去订别人的停车位，可以优先获得帮助。这套社会化停车系统可以帮助大家省时省钱，甚至可以帮助人们认识自己的邻居。由于减少了开车到处兜圈寻找停车位的时间，系统还减少了车辆的碳排放。

该软件包括一个自动停车标记功能。当用户驶离停车位时，该功能便利用用户智能手机里的传感器进行自动检测，并发送信息给社区里需要停车位的人，空余的停车位通过计时器让其他用户知晓该位置是否可用，还包括一些便民的功能设计。例如，当用户找不到自己的停车地点时，用户可以通过该软件查询停车地点。该软件还可以提醒用户停车时间即将结束。在保护隐私方面，Park Tag 软件除了将用户腾出的停车位信息分享给他人，并不会把用户的行驶路线分享给社区里的其他人，预计该技术可以

广泛应用到任何停车位紧缺的城市或街区。

除了移动应用以外，Park Tag 软件还与像福特汽车这样的汽车制造商的车内仪表盘进行集成，与开放 API（应用程序编程接口）互连，从而在福特汽车的平台上开发出新的移动应用，让用户可以通过汽车仪表盘发布或租用停车位。

2.2 共享经济 + 空间

空间是无处不在的资源，但空间是有着明确属性特征的资源。或者通过购置，拥有这个空间的所有权，或者通过长租获得相当长一段时间的使用权。在过去，空间的出售或长租绝大部分依赖中介，中介撮合买卖双方，手握信息，提供服务，并收取佣金。因此，从传统来看，空间的拥有者想要高频次出售或短租给需求者，或者需求者想要了解房屋的真实情况，交易的时间成本就非常高，有时候甚至不可能。但移动互联网发展后，将传统的壁垒打破了。供需双方可以很快速地建立联系并沟通，信息完全对称。在这样的基础上，共享经济的另一个重要领域出现了。这就是闲置空间的短时期出租。而其中的代表企业无疑是 Airbnb（见图 2－6）。

图 2－6　Airbnb 公司网站

1. 共享住宿空间

2015 年 5 月，巴菲特（Warren Buffett）旗下的伯克希尔·哈撒韦公司一年一度的股东大会和往常一样在美国内布拉斯加州的奥马哈市召开，与往常不同的是，巴菲特在给股东的年度报告中加了这样一段话："今年，由于参会人数创纪录，我们担心旅馆房间短缺。为了解决这个潜在的问题，Airbnb 特地推动在会议期间让更多房主出租自己的房屋……，去年有些旅馆要求客人至少支付三个晚上的住宿费用，尽管许多股东只计划待一个晚上。Airbnb 的服务可能会对这些人有帮助，请看一下它的网站吧。"

这是一家什么样的公司，让巴菲特写进了年度报告？让我们来一探究竟。Airbnb 成立于 2008 年 8 月，它的英文全称是 AirBed and Breakfast（充气垫床和早餐），而且它还有一个很好听的中文名字"空中食宿"。这是一家连接旅游人士和家中有空房出租的房主的服务型平台，它可以为用户提供各式各样的住宿信息，旅游人士可以通过这个网站在世界许多地方预订一间房、一套房、一个别墅甚至一个城堡。

2008 年，名为布莱恩·切斯基和乔·格比亚的两位年轻人因为付不起房租，想出了分摊房租的办法。这两位年轻的设计师在客厅里放了三张充气床垫出租，并为租客提供早餐，收取每晚 80 美元的费用。早期的 Airbnb 发展并不顺利，曾经一度靠售卖印有当时的美国总统候选人奥巴马和麦凯恩相片的麦片度过危机。2008 年年底，Airbnb 加入了硅谷的创业孵化器 Y Combinator，虽然前期很多投资人都不认可他们的想法，但布莱恩·切斯基的团队还是坚持下来了。2009 年 4 月，这个互联网房租共享服务从 Y Combinator 毕业，但因未被大部分投资人认可，他们种子轮 60 万美元的投资方之一还是 Y Combinator。

2009 年，两位创始人开始尝试免费为房东提供出租房间的专业拍照服

务，这一举措让 Airbnb 的业务得到了转机。在 2010 年 1 月，Airbnb 的总预定天数还只有 10 万天，但是到年底时这个数字已经增长到 80 万天。此时，Airbnb 已走出纽约，成长为一个全球性的网络服务公司，它的住户来自 160 个国家，并且有 89 个国家的房主加入到 Airbnb 中。

而 Airbnb 另一个致力于打造的特点是，将 Airbnb 上的房源向着本地化、个性化和富有人文气息的方向发展。让每一位游客在 Airbnb 上找到的不仅仅是一间房，而是一种包含着浓浓本地气息的文化体验，和当地人聊天，吃当地人吃的最有特色的食物，感受不同的生活方式。

Airbnb 公司的融资与估值情况如图 2－7 所示。

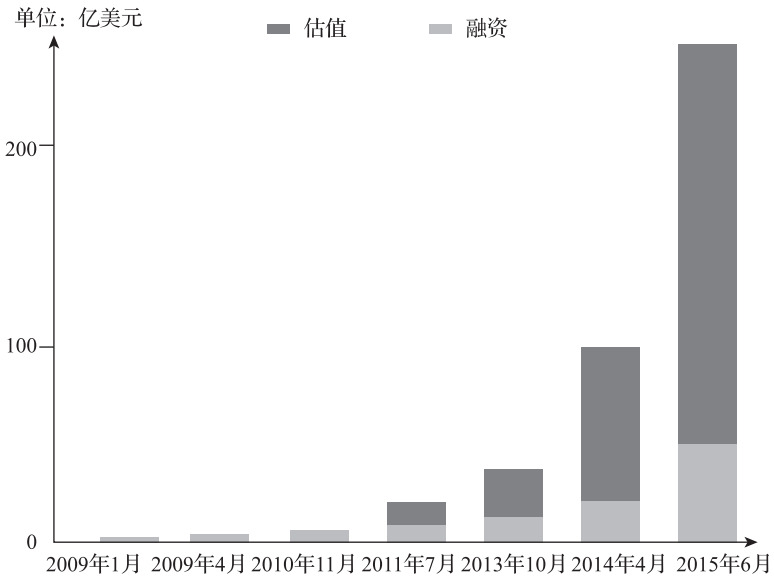

图 2－7　Airbnb 公司的融资与估值情况

“无论您想在公寓里住一个晚上，还是在城堡里待一个星期，又或是在别墅里住上一个月，您都能以任何价位享受到 Airbnb 在全球 190 多个国家和地区的 34 000 多个城市为您带来的独一无二的旅行体验。”成立 7 年后的 Airbnb 在网站的页面上写着上述这句话。

Airbnb 公司的业务范围覆盖情况如图 2－8 所示。

图 2－8　Airbnb 公司的业务范围覆盖

Airbnb 有一套打通房东和租客之间原本信息不对称的机制，用技术手段省去了酒店业最重的地产租赁、房屋管理以及人员雇用的成本，让它得以毫不费力地扩张到世界各地，而且注重设计、个性化的当地体验，这又刚好切合了最近几年个人旅行的潮流。

除了 Airbnb 公司外，另一家诞生于美国的公司 HomeAway 是一家提供假日房屋租赁服务的网站，目前已经发展成为全球最大的假日房屋租赁在线服务提供商之一。该公司 2011 年 6 月在美国纳斯达克上市。HomeAway 公司拥有 60 多万套房源，业务遍布全球 145 个国家，已经有成熟的商业模式，但未进入中国市场。

在国内，类似 Airbnb 公司的短租模式也在过去几年慢慢兴起。2012 年国内在线短租市场开始起步，到 2013 年，市场规模扩大近 6 倍，根据艾瑞市场咨询公司的报告，预计 2015 年市场规模将超过 100 亿元，环比增长 163%。

2011 年，德国 Samwer 兄弟将 Airbnb 模式复制到中国，建立爱日租网站，拉开了中国在线短租市场序幕。尽管最后爱日租网站倒闭了，但客观上起到了引领市场的作用。

此后约一年时间内，途家网、小猪短租、蚂蚁短租、木鸟短租、游天

下短租网等平台纷纷上线。蚂蚁短租从赶集网中独立拆分，背靠赶集网；游天下短租网则归属于搜房网旗下。

据不完全统计，目前途家网的房源覆盖国内 221 个城市，在线房源逾 22 万套；小猪短租的房源覆盖全国约 160 个城市。在发展过程中，游天下短租网、木鸟短租、蚂蚁短租等平台也形成各自特色。游天下短租网将触角伸向海外，不仅有国内短租房源，还提供海外少量精品房源。木鸟短租则深度开发诸如蒙古包、木屋、窑洞、东北炕这类特色住房。蚂蚁短租则专注于整租租赁，创造家庭欢聚的传统居住理念。从市场份额来看，截至 2015 年第一季度，蚂蚁短租已占据最大份额 43.5%，木鸟短租、游天下短租网紧随其后，分别占 20.3% 和 19.2%，小猪短租占了 15.2%，其他应用共占 1.8%，如图 2－9 所示。

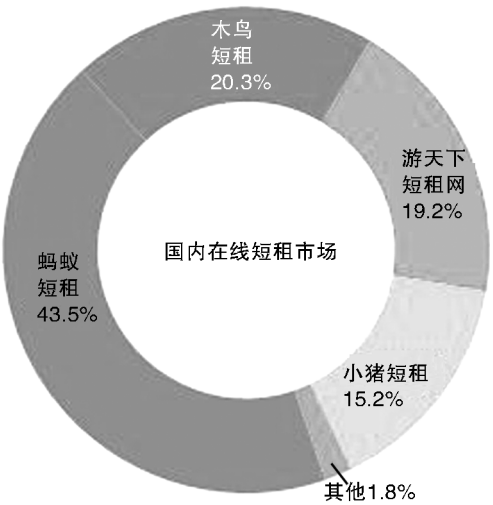

图 2－9　2015 年国内在线短租市场占有率

注：来源于速途研究院。

在经营模式上，除了途家网，大部分短租平台都采用 Airbnb 的 C2C 模式，协助房东发布租赁信息，指导房客完成在线预订，交易成功后，向房

东收取佣金。

2015 年 8 月 18 日，Airbnb 宣布正式进军中国市场，开拓中国游客出境游市场。在未来几年，中国短租市场必将迎来激烈的竞争。

2. 共享宠物空间

Airbnb 是给旅游的人们寻找可分享的房间。而 DogVacay 公司则是帮宠物寻找一个寄养空间。DogVacay 公司于 2012 年在洛杉矶由著名微型孵化器 Science 推出，创始人是赫施豪恩（Hirschhorn）夫妇。创建这家公司的灵感，是他们想在出去旅行的时候，为自己的宠物狗找一个真正舒服的“家”。

DogVacay 公司提供了一个宠物短期寄养平台，专为需要外出的人提供宠物的寄养对接服务。当用户在 DogVacay 网站注册时，需要提交各种认证信息，如个人资料、社交网络信息、背景信息，甚至会有养宠物的经历、时间、宠物看护的经验等。注册完之后，需要寄养宠物的人就可以根据自己的要求筛选寄养人，而那些可以提供寄养服务的人也可以设定自己的要求。如果双方达成协议，则 DogVacay 公司会抽取 5% ~10% 的费用，之后还会有短信服务，鼓励寄养家庭向宠物主人定期发送一些照片。除此之外，DogVacay 平台上还能找到遛狗师、驯狗师、宠物日间看护、宠物看养（在宠物主人自己家里）。DogVacay 公司和旧金山、洛杉矶（目前只有这两个城市）多家宠物急救中心合作，并为宠物提供最高 25 000 美元的全类型保险。截至 2014 年，DogVacay 公司累计融资已达 4 700 万美元，正准备积极拓展国际市场。

3. 共享办公场所空间

在空间的分享方面，企业端的服务也已经开展。LiquidSpace 公司就是这样一家公司。与 Airbnb 不同，LiquidSpace 公司专注于短期办公空间服务，一般是一天或者更短。通常来说，大部分写字楼的工作空间，有

2/3 的时间处于闲置状态，LiquidSpace 公司根据用户的需求有效组织与使用办公空间，让公司管理者充分利用那些闲置办公空间，并创造新的价值。

如果你的办公室或者会议室利用率不高，并希望在空闲的时候提高利用率。同时，你也希望有人可以帮你分担一些租金。如果当你身处一个新的城市，急需一间会议室开 2 个小时的会议，而自己又没有这样的场所。这时候 LiquidSpace 就可以帮助你。你可以通过它找到市中心商务区的一间合适的会议室，供你和你的商业伙伴开一个体面的会议。

另一家代表性公司 WeWork 于 2010 年由亚当·诺依曼（Adam Neumann）和米格尔·麦凯维（Miguel McKelvey）联手创建。

WeWork 公司用折扣价租下某写字楼的一两层，并将办公场地划分成许多小块，然后每月向那些初创企业和小公司收取会员费，这些小公司可以根据自己的需求在某一段时间租用灵活的办公空间。WeWork 公司倾向于在新建的开发区以及翻新或者萧条的街区开设办公地点，因为在那些地方该公司能够以大约 10% 的租户折扣获得办公场所。2014 年，WeWork 实现了约 1.5 亿美元的营业收入，营业利润率达到 30%。预计 2015 年的营业收入将增加到 4 亿多美元。估计它将在下一轮融资时估值突破 60 亿美元。

在蓬勃发展的联合办公市场上，WeWork 公司目前处于领先地位。而且这个市场的需求正在快速发展，据专门跟踪联合办公趋势的 Deskmag 网站表示，现在全球共有约 5 900 个联合办公地点，而五年前只有 300 个。那时，在这类场所办公的人不到 1 万人，但如今有接近 26 万人。

此外，更多的细分市场开始出现：Grind 公司主要面向有多次创业经验的创业者和资深的专业人士；Hera Hub 公司在美国加利福尼亚州经营着 3 个办公地点，只为女性创业者开放；Breather 公司则是向常常奔波在外的会员提供以小时为单位的私人办公室租赁服务。

2.3　共享经济 + 金融

在共享经济的范畴中，除了闲置的商品和服务可以共享以提高利用率之外，资金作为一种重要资产，也天生有着这样的需求。加快资金的周转速度是提高其价值的方法之一。作为一种有限资源，供需双方都对其有着不同的诉求点，需求方或贷方希望有更多的资金来源；而借方则希望资金能够获得更高的收益率。传统的资金配置机构是银行，银行吸纳分散的储户资金，给予利息，然后将资金以更高的利率贷给有资金需求的企业或个人来获取差价收入。银行扮演了一个资金需求双方撮合机构的角色。而随着互联网技术的发展，将闲置的资金与他人共享并获取收益的需求日益强烈。这时，为了满足这种需求，越来越多的金融与互联网模式相互渗透。这就是国内所称的互联网金融。

1. P2P 网贷模式

通过互联网平台快速高效搜寻和撮合资金的供需方，最大程度发挥资金的使用价值，就是我们目前看到的 P2P 网贷模式。P2P 网贷最早出现在英国，2005 年，全球第一家 P2P 网贷公司 Zopa 在英国成立，这是一家为中小企业及个人提供融资信息的网站。在随后的两年里，两家类似的网站在美国相继成立，它们分别是 Prosper 公司和 Lending Club 公司。虽然 Prosper 公司成立得更早，但该公司在 2008 年被美国证券交易委员会认定为业务违反美国《证券法》，导致被勒令停业。虽然在 2009 年恢复运营，但元气大伤，现在的规模约为 Lending Club 公司的一半（见图 2－10）。

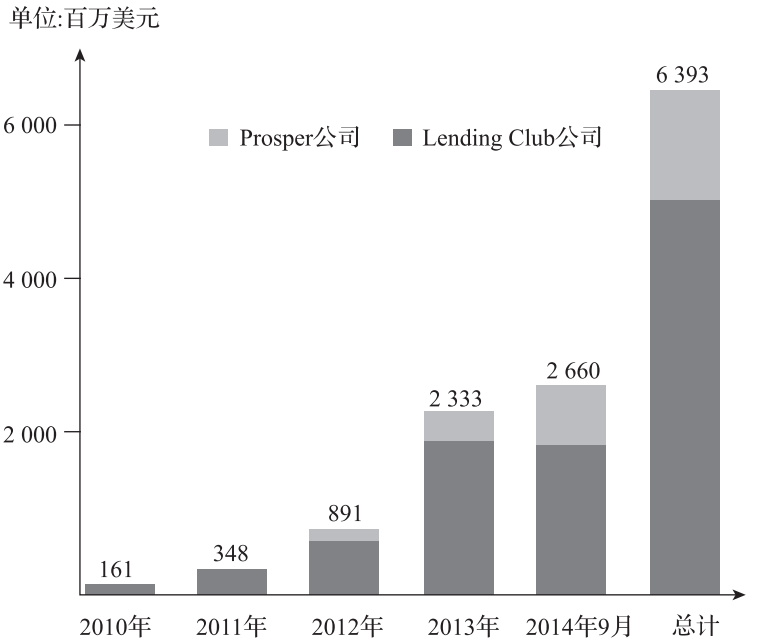

图 2－10　美国两大 P2P 网贷平台放贷规模

注：来源于国外跟踪众筹市场的网站 crowdnetic。

目前在全球范围最具代表性的 P2P 网贷公司非 Lending Club 公司莫属。该公司成立于 2006 年 10 月，最早通过脸书开展业务。2007 年 10 月，Lending Club 网站正式上线，全面开展 P2P 网贷服务。通过与 Web Bank 银行签订合作协议，获美国证券交易委员会（SEC）批准转变为证券模式后，Lending Club 将业务拓展到美国大部分州，并迅速超越 Prosper，成为美国 P2P 网贷市场的主要服务平台。

Lending Club 公司业务模式的核心在于利用先进的技术直接撮合借贷双方，以降低借方的融资成本，同时提高贷方的回报。信用体系在这个业务模式上扮演了重要的角色，希望通过 Lending Club 公司借款的个人用户，如果信用值高，即 FICO（美国的信用评级机构）积分高（700 分以上），则可以以 14% 的平均利率借款 35 000 美元。刚开始这家公司的出借方多为个人，现在很多共同基金和对冲基金也加入进来了。虽然最初它以个人贷

款业务为主，但现在小企业也可以在这个平台上借到 10 万美元的贷款。在小额贷款业务上，现在的银行已较难与这类 P2P 网贷公司竞争了。

Lending Club 公司业务模式的发展可以分为三个阶段：本票模式（2007 年 6 月 ~12 月）、银行模式（2008 年 1 月 ~3 月）和证券模式（2008 年 10 月至今）。每一次业务模式的转变都与美国监管机构对 P2P 网贷行业监管要求的变化分不开。而随着业务模式的不断转型和监管机构的不断介入，Lending Club 公司也逐渐从简单的应用软件转变成了“类金融机构”。

2014 年 12 月，Lending Club 公司在美国纽约证券交易所上市。这标志着市场和监管机构对这类贷款模式的认可。近些年，这种网贷模式还在积极地与传统的金融机构和行业合作，如 2015 年 4 月，Lending Club 公司与美国花旗银行合作共同发放了 1.5 亿美元的贷款。另外，还与美国沃尔玛旗下的山姆俱乐部合作推出了专门针对山姆会员的网贷平台。

在中国，第一家 P2P 网贷平台拍拍贷成立于 2007 年。中国 P2P 行业的快速发展始于 2011 年，据统计，到 2014 年年底，成立的 P2P 网贷平台总数达到了 1 575 家，成交总金额 2 528 亿元，如图 2 -11 和图 2 -12 所示。根据最新的由博鳌观察与陆金所共同发布的《中国 P2P 市场白皮书》，目前交易金额排名前五位的 P2P 网贷公司分别是红岭创投、陆金所、PPMoney、温州贷和微贷。

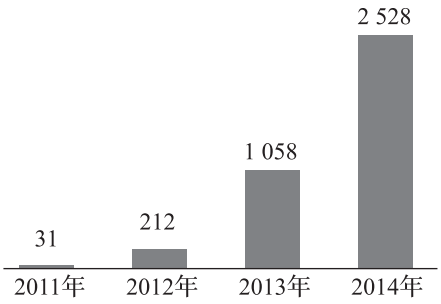

图 2 -11　国内 P2P 网贷成交金额（单位：亿元）

注：来源于网贷之家的《2014 中国网贷行业年报》。

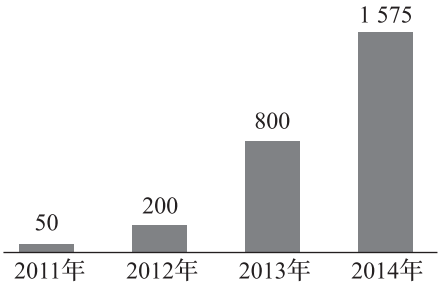

图 2－12　国内 P2P 网贷平台总数（单位：家）

注：来源于网贷之家的《2014 中国网贷行业年报》。

但在国内，P2P 网贷的发展同样面临着市场诚信体系完善和政府政策不明朗的因素。一些小型 P2P 网贷公司跑路事件已有发生。2015 年 7 月，中国人民银行等十部委联合印发了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》，对包括 P2P 网贷在内的互联网金融发展提供了方向和监管边界。

2. 众筹模式

还有一种共享金融的模式是众筹。众筹（Crowdfunding）指的是通过网络向投资人募集资金，以完成某个项目的模式。许多产品通过众筹，在募集资金的同时，还达到了宣传推广的效果。2009 年，世界第一家众筹网站 Kickstarter 在美国诞生，专门为具有创意方案的企业筹资。Kickstarter 平台的运作方式简单而有效，平台的用户一方是有创意渴望、想进行创作和创造的人，另一方则是愿意为他们出资金的人，通过平台募集资金成功后，共同见证新发明、新创作和新产品的诞生。任何人都可以向某个项目捐赠指定数目的资金，网站收取一定的佣金。Kickstarter 平台上的项目五花八门，有漫画书出版计划、盲文手表、纯手工糕点，还有令人称奇的 3D 打印机。

2013 年，全球众筹网站数目在 500～800 家，据世界银行预测，2025 年，全球众筹市场规模将达到 3 000 亿美元，发展中国家的众筹投资总额将达到 960 亿美元，而中国市场占据半壁江山，将达到 500 亿美元。

2011 年国内首家众筹网站点名时间成立，先后完成了《十万个冷笑话》《大鱼·海棠》等国内原创动漫作品的众筹，引起社会广泛关注。㊀据不完全统计，截止到 2014 年 12 月，全国共有 110 家正常运营的众筹平台，主要分布在北京、上海、广东、浙江等省市。

目前，众筹行业主要有以下几种发展模式：股权众筹、回报众筹和公益众筹。股权众筹其实并不是很新奇的事物——投资人在公司 IPO（首次公开募股）的时候去申购股票其实就是股权众筹的一种表现方式。但在互联网金融领域，股权众筹主要是指通过网络进行的较早期的私募股权投资，是风险投资的一个补充。回报众筹指的是对仍处于研发设计或生产阶段的产品或服务的预售，将来产品或服务成功上市后给予回报。公益众筹是指通过互联网方式发布公益筹款项目并募集资金。相对于传统的公益融资方式，公益众筹更为开放。只要是有人喜欢的项目，都可以通过公益众筹的方式获得项目资金，为更多的公益机构提供了无限可能。

2.4　共享经济 + 知识/教育

克莱·舍基是畅销书《未来是湿的》的作者，他在 2011 年又出版了《认知盈余：自由时间的力量》，该书得到了国内外诸多互联网“大佬”的强烈推荐。在书中，他写道：“因为 8 小时工作制，人们每天会有 8 小时的自由支配时间。从 20 世纪 50 年代以来，发达国家的人们做得最多的三件事，分别是工作、睡觉和看电视。收看电视成了城市居民的第二职业。美国人一年花在看电视上的时间大约是 2 000 亿个小时。人类有消费（接受信息）、分享（传播信息）、创造（提供新信息）的需求。以前人们只能在电视机前进行消费，而如今大量受过高等教育的人们可以通过互联网

㊀ 但在 2014 年年底，点名时间宣布转型，不再从事众筹业务。

分享和创造知识。如此多的盈余时间如果能够被利用，将成为人类社会的宝贵财富。”如果将全世界受教育公民的自由时间看成一个集合体，就将形成一种大规模的“认知盈余”。

在书中，克莱·舍基提出，要想使用这种由自由时间不断聚集而产生的巨大新资源（这种自由时间被视为一种共享的全球性资源，并通过设计新的参与及分享方式来利用它们），需要具备两个条件：① 全球受教育人口每年累计自由时间超过一万亿小时；② 公共媒介的发明和扩散。而今天这两个条件都已经具备。

社会上的每一个人都是某方面认知的“专家”。一个人在某一方面的专长，对于自身来说可能并不意味着什么，但对于社会上的其他人，可能就是非常有价值的资源。

人类是乐于创造和分享的。人们在分享盈余认知的时候，可以因为为他人做出贡献而感到满足并产生成就感。早期的分享认知的案例大多是非盈利性的。最有代表性的一个是文字版的，另一个是视频版的。它们分别是维基百科和 TED 组织。

维基百科是由吉米·威尔士（Jimmy Wales）于 2001 年创建的百科网站，英文的“Wikipedia”是“Wiki”（一种可供协作的网站类型）和“Encyclopedia”（百科全书）结合而成的混成词。这是一个强调自由内容、协同编辑以及多语言版本的网络百科全书。维基百科由来自世界各地的志愿者合作编辑而成，每个人都对某些知识的认知做出贡献。维基百科总共收录了超过 2 200 万篇条目，被普遍认为是规模最大且最为流行的网络工具书之一，平均每天获得超过 80 万人次的浏览纪录。

在维基百科创建之前，吉米·威尔士原本是想建立一个处于严格控制下的百科全书项目 Nupedia，主编们都拥有博士学历。Nupedia 项目有一个严谨的同行评审系统，且需要有专业资格的使用者才能做出贡献，但在实际运行过程中，条目的撰写进度十分缓慢。两年后，由于缺乏资金和资

源，这个项目流产了。

在 2001 年年初，吉米·威尔士和总编辑拉里·桑格（Larry Sanger）讨论如何让 Nupedia 项目成为一个更开放、完整的计划。许多人也建议使用 Wiki 协作方式，可以让普通大众贡献内容，因此 Nupedia 项目的第一个成果在同年的 1 月 10 日上线。然而，Nupedia 的编写人员不同意让一个 Wiki 网站加入到这个项目中。因此，吉米·威尔士就赞助带宽和服务器，形成了一个新的计划，改用 Wikipedia（维基百科）作为名称，并使用自己的网络域名——Wikipedia. com。1 月 15 日维基百科正式启动。虽然，最终由于资金和资源的匮乏，Nupedia 项目走向了流产，但是维基百科却展现它良好的发展势头。由此，维基百科走上了发展的高速路。公众的力量是无穷的，这种人人分享参与的机制让维基百科有了今天的非凡成绩。

同样，以 Technology（技术）、Entertainment（娱乐）、Design（设计）这三个英文字母的首字母作为名称的 TED（见图 2－13）旨在传达这样一条信息，即优秀的思想可以改变人们对这个世界的看法，使人们反思自己的行为。任何人，只要他认同某个 TED 演讲所传递的观点，就是 TED 社区的一员，他们都可以为实现某个伟大的理想而共同努力。TED 的演讲者来源非常广泛，上至国家总统，下至平民百姓，只要是在某方面具有价值的独特思想，都可以站在 TED 的舞台上，与全世界分享。通常，一场不超过 18 分钟的演讲，平均点击率却超过了百万次，最高的甚至超过 2 500 万次，影响力惊人。而更多人从这些分享的盈余认知中获得了知识、力量和信心。

图 2－13　TED 组织网站

还有一类知识和认知的分享更加侧重于教育体系，这就是我们常看到的 MOOC（Massive Open Online Courses，大规模开放式在线课程），这是一种针对大众人群的在线课堂，人们可以利用网络来学习在线课程。MOOC 是远程教育的最新发展，它是通过开放教育资源形式而发展来的。MOOC 的理想就是将世界上最优质的教育资源，传送到地球最偏远的角落，让人们能够有更好的职业生涯，甚至提升智能、扩展人脉。

MOOC 的授课方式类似于学院和大学课堂，但 MOOC 一般不会像在校付费的学生那样要求学分。MOOC 没有完全既定的定义，但有以下两个显著的特点：① 开放共享（Open access）：MOOC 参与者不必是在校的注册学生，也不要求学费，它是让大家共享的。② 可扩张性（Scalability）：许多传统课堂针对一小群学生对应一位老师，而 MOOC 里的“大规模”课堂是针对不确定的参与者而设计的。通过 MOOC，在世界任何一个角落渴望获取知识的人，都可以平等地聆听来自美国一流大学教授的授课。世界在这一刻变得平等。

世界上比较知名的 MOOC 有两类：一类是以 Coursera、Udacity 和 EdX 等公司为代表的以名校为背景的 MOOC 平台；另一类是以 Udemy、Lynda 等公司为代表的，任何人都可以成为讲师，只要你胸中有料、有热情，又想讲课，那么就可以通过这个平台来达成愿望。

Coursera 公司是由斯坦福大学的计算机系教师吴恩达（Andrea Ng）和达芙尼·科勒（Daphne Koller）创立的。Coursera 公司与世界各地 100 多所大学建立了合作关系，包括普林斯顿大学、布朗大学、哥伦比亚大学、杜克大学、复旦大学、香港大学和台湾大学等。课程的语言包括英语、中文、西班牙语、法语和意大利语等 12 种语言。到 2014 年，该平台的注册学生已超过 700 万人。

Udemy 公司成立于 2010 年（“Udemy”是由“your”（你的），加上“academy”（学院）合成的，代表“你的大学”），该平台上共有全球

17 000 名专业人士提供的超过 3 万门的课程，其中商业类课程最多，占 20% 左右，IT（信息技术）、设计、生活兴趣类课程也分别有 10% 以上的比例。Udemy 支持 80 多种不同的语言。课程费用由教师自主决定，在 20 ~100 美元不等。

大多数 Udemy 平台（见图 2－14）上的专业人士，此前并没有教学经历。因此在筛选教师时，Udemy 平台看重两方面的背景：一方面是是否具有教好一门课的能力，另一方面更重要的是课程质量，这与教师此前的经历直接相关。很多时候，那些让人觉得教学能力一般的教师，也可以做出非常成功的课程内容。这些“教师”使用 Udemy 平台提供的工具，经过课程设计、录影、剪辑等步骤，可以一人独自完成课程制作。Udemy 平台会给教师提供相关建议，教师上传课程和资料之后，3 ~4 个星期就能上线。课程的定价权、版权全部归教师，教师可以随时调用课程材料。

图 2－14　Udemy 公司网站

Udemy 平台非常自豪的一个优势在于其全球化，有两个数据非常有意思：① 用户有 2/3 来自非美国本土；② 苹果手表刚刚上线，Udemy 平台上就有关于其的 130 多门课程，来自 6 种不同的语言。Udemy 公司的首席执行官丹尼斯·杨（Dennis Yang）强调全球化是其重要的发展方向。

在国内，如果提到知识分享的平台，那么知乎是毋庸置疑的翘楚。知乎成立于 2010 年，是一个真实的网络问答社区，社区氛围友好与理性，连

接各行各业的精英。用户分享着彼此的专业知识、经验和见解。国外同样类型的网站代表为 Quora 公司。

而从商业化运作的角度来看，中国另一家公司果壳近期推出了另一种知识分享的产品——在行，将知识分享从线上引到线下。中国有句古话：三百六十行，行行出状元。每一个人都可能是这个领域的专家。让这些专家将自己的经验和知识与他人不仅在线上而且在线下进行一对一的分享，达到更好的效果。涉及的话题方方面面，从职场到教育，以至时尚、美容等非常广泛。

在分享的过程中，让存在于每个人头脑中的知识发挥更大的价值，而且通过互联网的方式，打破了空间的限制，这种知识的共享可以触及地球每一个角落的人们，帮助他们提高教育水平和文明程度。这种方式本身除了对个体有价值之外，对于整个世界的发展都有着非常深远的意义。

2.5 共享经济 + 美食

享受美食，吃，是人生的一大幸事；遍寻美食，也是许多美食家所孜孜追求的人生境界。而当美食遇到共享经济的时候，又会发生什么有趣的事情呢？

凯丽是巴黎市民。周日一大早，她就开始为当天的晚餐紧张地忙碌了。到当地的市场购买丰富的食材，回家开始做各种准备。晚上 5 点半，凯丽铺上了整洁的台布，一场在家中的晚宴即将开始，6 点钟，客人陆续到达，然后举杯庆祝这一顿丰盛的晚宴。

然而，对于凯丽来说，这些前来的客人在进门前都是尚未谋面的陌生人，他们有的来自巴黎，有的来自西班牙巴塞罗那，有的来自中国香港。这是一场美食盛宴，也是一次人与人之间的交流体验。帮助凯丽实现这一切的是一个叫 Eatwith 的应用软件，一周前凯丽在这个软件上发布了这顿晚

餐的时间、菜单以及希望邀请的人数。于是，这一信息瞬间被全世界不同角落的人，包括游客、食客们接收到，他们通过 Eatwith App 发出预订申请，凯丽同意后，我们就看到了前面描述的那个场景。

Eatwith 公司成立于 2010 年，被一些媒体称为美食领域的 Airbnb。Eatwith 最初是为那些游客寻找旅游地的本地美食、家庭美食的软件。在 Eatwith 应用软件上，你可以选择成为一个主人，设计菜单、布置餐桌，开一个饭局，接受食客们的订单。开饭局的人可以是米其林三星厨师，也可以是一个精于烹饪的家庭主妇。你也可以选择当一个食客，自由选择世界各地的一场私人饭局。

Eatwith 的这种分享模式，不只在于帮人们解决了一顿饭的问题，而是营造了一种跨文化交流的平台，让人们可以通过这种方式，品尝最地道的本地美食，与本地人交流。目前，Eatwith 公司在全球 150 多个城市开展服务。其他和 Eatwith 公司类似的平台还有 Feastly、Traveling Spoon 和 Spoontrip 等。

Eatwith 给人的体验是，到别人家去吃饭。而另一个平台满足的需求则是，如果我想在自己的家中品尝到大厨的美味，那该怎么办呢？旧金山的 Kitchit 公司能帮你实现这样的想法。Kitchit 提供了一个第三方平台，可以让你足不出户，就让大厨帮你做一顿品质堪比餐厅的美味佳肴。Kitchit 平台上提供了厨师的信息，用户可以搜索厨师，然后提供给 Kitchit 一些信息，如他们的居住地点、何时打算吃饭、就餐人数等，然后 Kitchit 会提供一个菜单列表，供用户从中选择。接下来，厨师会来到用户家中，做一切必要的准备并烹饪美食，事后将厨房清理得干干净净。因此，对于那些喜欢举行晚宴又嫌一切准备和收尾工作麻烦的人来说，Kitchit 便是一个完美的第三方平台。

通过这些第三方平台，好手艺的大厨们可以充分发挥自己的特长，在闲暇之余为他人提供高品质的美食，同时，也可以获得收入。把自己的闲

暇和才华分享给他人，创造了意想不到的价值。

在国内，从2014年开始，一些相似的应用软件也纷纷上线，如爱大厨、好厨师、烧饭饭等。

2.6 共享经济+医疗健康

前面讲了共享经济如何改变人们的食、住、行、教育，还有一个领域，其实可以划分到专业经验和技能的分享，但因为这种方式对人类的健康发展有着重要的意义。所以，在这里我们将单独描述。

生病、求医、去医院是每个人都会遇到的事情，当人们身体不适的时候，希望得到专业医生的帮助，可是往往你和医生见面聊天不会超过5分钟，而为此你要耗费2~3个小时，甚至一天的时间，你需要往返于家和医院，要排着长长的队挂号，耗费一系列的等待时间。

在共享经济的世界里，医生的专业知识和能力是绝大多数大众所需要的。而如何将医生和患者对接起来，则是靠移动互联网的力量。洛杉矶有家叫Pager的公司正在试图这样做。有意思的是，Pager公司的创立者是Uber的前首席技术官奥斯卡·萨拉扎·佩吉（Oscar Salazar Pager），也许是在管理Uber时，深谙共享之道，因此把它引申到这个领域。Pager面向的是非急救病人，是为纽约市内患者提供早8点到晚10点的“按需医生服务”的远程医疗公司。患者可以把医生叫到家里或办公室进行诊治。医生首次上门的服务费用是50美元，定期来访为200美元，包括现场检测、治疗、手术缝合、处方药等。客户也可花费100美元进行体检。对于通过电话判断就可以解决问题的只需支付25美元。

患者只要有需求，都可以通过移动应用来预约医生，公司会从签约的医生中挑选一位与患者达成一对一连接，并在2小时内提供上门服务。Pager平台上的医生在接到预约时，首先远程评估患者的症状来确定疾病类

型，判断该疾病是否在自身治疗能力范围之内，以及是否可以通过电话沟通自行治疗。每个邀约结束后，护士或医生会在第二天或者之后以电话或文本方式对患者做一次回访，患者也可以继续保持与医生的联系。除治疗之外，患者在该平台上生成的电子病历可以实现在网内与网外共享。

但需要指出的是，这并不是要取代传统的医生预约，只是针对一些不威胁生命的疾病或创伤以及身体检查或健康检查。这对于那些没有时间在医生办公室排队的患者来说意义重大，可以节省时间和精力。

另一家共享医疗的公司叫 Medicast。Medicast 平台上的医生所提供的诊疗服务大致是围绕一些如感冒、发烧、轻微的外伤等可以简单处理的病症。对于医生而言，可以额外地获得一些收入，如一些退休在家的经验丰富的专家；对于一些在医院难以挂到号的名医，医患双方都可以借助 Medicast 平台预约、购买“私人”时间。此外，对于一些年轻、知名度不高、经验不足的医生来说，可以通过这种途径筛选针对性的病患，有效地提升自身的专业水平；同时，还可以通过患者的积累，为自己增加经验、知名度与曝光率。

用户使用 Medicast 移动应用、网站或电话来发出诉求，请求医生出诊到自己的家中、办公室或酒店；根据要求，执业医师将通过电话与病人进行初步沟通，病人将描述自己的症状；医生将在两小时内到达病人所在地点，为病人进行紧急治疗；医生能一周 7 天、每天 24 小时候诊，随叫随到，时刻提供服务。

Medicast 公司其实迎合了相对新颖的发展模式——私人医疗，这个市场现在每年以 25% 的增长速度发展，核心是减少医疗保险相关的成本花费，医生也能有更多的时间和病人接触。上门服务付费是现金结算，和医保无关。同时，也不需要护士、前台甚至办公室，所以成本大大降低。用户需求也可以保证，因为大部分人会选择减免折扣的政策，以节省医保费用，严重大病会选择去医疗机构，小病微恙则会选择 Medicast 来解决，这

样也有利于节省医保花费。

生病要治疗，那在健康的时候应该多一些锻炼。另外一种共享模式是对健身场馆及健身教练的分享使用。想必健身的人一定会有这样的体验。想去健身场馆锻炼身体，健身会所通常都要求你办一张会员卡，往往都是年卡，而且好的健身会所价格不菲。但等你办好以后，对于大多数人来说，去健身场馆的次数屈指可数，利用率极低。如何解决这类不经济的问题呢？ClassPass 就是这样一家公司，它采用了“整进散出”的模式，通过资源整合，将纽约市的健身会馆联结在一起。用户每月支付 99 美元，就可在几百家合作健身中心上课，这些中心提供的 1 000 多门课程内容涉及几乎所有的健身领域，会员们可以自行选择任何地点的合作健身会馆进行体验，每名客户每月可以去同一家会馆三次。

对于健身会馆来说，这些客户虽然都是通过折扣价吸引而来的，但仍能为企业带来增量收入，消费者越多健身会馆的收入就会越多。由于每门课能注册的人数有限，会让参与健身的机会变得更少，这将有助于会馆发展更多的固定会员，以获得更高收益。所以 ClassPass 可以较为容易地获得用户和健身会馆的青睐，选择与之合作。此外，ClassPass 公司还提供了供用户们交流的平台，用户之间分享、相互推荐有意思的健身课程并交流心得，这也是增加用户黏性的方法之一。

近两年，ClassPass 公司发展迅速，到 2015 年年中，已经在全美国 30 多个城市开展业务。并且在 2015 年 4 月收购了它的竞争对手——Fitmob 公司。在中国，也不乏 ClassPass 公司的追随者，如全城热炼、燃健身、雅酷、小熊快跑等。

同样，你可以去健身场馆参加课程，也可以把教练约出来。如果你想找个教练上一堂瑜伽课或者有氧操，去了场馆，和你一样参加课程的人密密麻麻。一对多的健身课效果又不好。怎样找一个贴身的专业私人教练呢？一款叫 Vint 的应用软件可以帮你解决问题。Vint 公司为想健身的学员

和教练提供了这样一个平台，私人教练可以通过 Vint 应用软件把自己的课程发布出来，学员在 Vint 上寻找适合自己的课程，并报名。这些课程不一定在健身馆进行，在城市的许多场所，哪怕是公园都可以，而且每堂课的费用也比平常大大降低，通常在 20 美元左右，因为私人教练不需要上交费用给健身馆了，同时，因为是 1 对 1，或者几个人的班，学习的效果会更好。这是技能的共享，也是健康的传递。

2.7　共享经济 + 物品

物品共享领域，其实是最早就出现的共享形态。在国外一些对于共享经济的研究中，甚至将 eBay 和 Craigslist 等网站视为早期的共享经济形态。eBay 网站提供了一个第三方平台，让两个 C 端用户进行物品的交易。Craigslist 则是最早的分类广告网站。这种属于 PC 互联网时代共享经济的早期模式。而到了近几年，随着移动互联网的发展，共享物品的商业模式呈现出了更加多元化的状态。

1. 物品共享

Etsy 公司是一家比较另类的手工艺品共享网站。Etsy 公司成立于 2005 年，创始人叫罗博·卡林（Rob Kalin），作为一名木匠的儿子，决定将手工艺作为自己人生发展的方向。离开学校后，罗博·卡林与几个同学合伙创办了一家手工爱好者网站，帮助他们交易自己的作品。2005 年 5 月，这家名为 Etsy 的手工制品网站上线。当时，eBay 网站每天的交易额已经超过 1 亿美元，而 Etsy 网站只有 4 名初出茅庐的“草根”创业者。Etsy 总部设在美国纽约布鲁克林，它的宣言是：为爱好手工制品的人提供交易和交流的场所。为了配合网站的手工艺术风格，公司里几乎所有东西都是由员工自己制作或挑选的。

今天，Etsy 网站把全球的手工爱好者通过网络连接起来，在 Etsy 网站交易的产品五花八门，服饰、珠宝、玩具、摄影作品、家居用品等。但是，这些商品有个共同的前提：原创、手工。所以，Etsy 聚集的不是普通人，而是一大批来自世界各地的极富创意的手工达人和才华横溢的设计师，他们不仅在网上创造属于自己的品牌，开店销售自制手工艺品，还参加网络社区交流，进行线下聚会，参加 Etsy 赞助的工艺品集市或展览。买家可以花更少的钱买到喜欢的东西，而卖家也可以创造额外的收入。因此，Etsy 网站对卖家的价值已经不能仅仅用金钱来衡量，它更多的是与手工艺者的交流平台。

今天，这家专注于手工制品共享的网站，已经雇用了 70 多名员工，支撑起 2 亿美元的年交易额。2015 年 4 月，Etsy 公司正式上市，市值最高时达 17.7 亿美元。在第 3 章，我们会进一步分析 Etsy 公司的商业模式。

另一家与 Etsy 网站相似的创意类共享物品生产平台叫 Quirky。如果你有一个比较好的产品创意的话，千万不要犹豫，花 10 美元将自己的想法提交到 Quirky 平台上。你的想法将会在 Quirky 上停留 30 天的时间。在这 30 天中，Quirky 的社区成员（目前有 50 万名成员）会对你提交的产品创意进行审核评估，看看哪些产品创意在 Quirky 社区中最受欢迎，最后被选出的产品能得到 Quirky 平台上其他人的帮助并走向商业化之路。在这种模式下，人们不需要去考虑生产时的成本或人力，Quirky 平台能够帮助他们分享创意并支持他们实现其价值。

2. 书籍共享

在国内读书的大学生也许感受不到，在国外读大学，教科书是不小的成本，每年买教科书的费用就占了大学生很大一笔开支，但是使用一个学期后基本上用处就不大了，据美国教育部门统计，教科书占据了美国大学生开销的第二位。

Chegg 网站由美国大学生约什·卡森（Josh Carlson）奥斯曼·拉什德

（Osman Rashid）在 2001 年创办的。最初公司的名字叫 Cheggpost。他们的目标是“做大学校园里的 Craigslist”。到了 2005 年，公司的发展方向逐渐转为为在校学生提供教科书租赁服务。2007 年公司更名为 Chegg。

通过 Chegg 网站，学生可以以原价 50% 的价格租赁他们所需要的教科书，使用一学期后，在学期结束时将书寄回。Chegg 公司的业务在不断延伸，除了为学生提供低价教科书租赁外，公司还提供在线学习指导和线上选课服务，并逐渐转变成学生的数字服务中心。

从 2008 年到 2010 年，Chegg 网站上的图书租赁业务收入从 1 000 万美元增长到 1.5 亿美元。2013 年 11 月，Chegg 公司在纽约证券交易所上市。

3. 服装共享

很多女士都会面临一个问题——不知如何处理那些塞满衣柜但又不会再穿的衣服，扔掉的话未免太可惜，因为其中很多衣服在买后就没怎么穿过，而不扔，又会占用大量的空间。与此同时，很多人喜欢购买一些便宜实惠的二手货，但又苦于没有合适的交易平台。二手服装交易平台 Poshmark 就是为解决这个问题而产生的。其目标就是要将旧衣交易带入智能手机，打造移动化和便捷化的二手服装交易平台。

Poshmark 公司于 2012 年在美国加利福尼亚州成立，目前该应用软件上的在售商品超过 100 万件，其中既有 25 美元的快时尚服装，也有标价 5 000美元的奢侈女包。登录这个应用软件后，用户可以将自己想要出售的二手衣服和包之类的物品的照片上传到应用平台中，同时可以添加相关介绍，包括原价、出售价格和尺寸等信息。信息填完后，用户可以点击出售按钮，出售信息会随之显示在 Poshmark 网站的信息页面上。

想要购买二手服装的人如果在网站看到感兴趣的商品，就可以了解商品的详细情况，然后购买。网站会将商品送到指定地点，并从中收取 20% 的交易手续费。提供类似服务的创业公司还包括二手衣服交换平台 Vinted 和 Twice 等公司。

另一家美国公司 Rent the Runway 则提供最新款服装租赁的服务。Rent the Runway 通过与设计师合作，每个月推出 800 款潮流服饰，用户无须购买即可租赁后使用，从而能在各种场合都穿着当季最新款的服装出镜。

2.8 共享经济 + 公共资源

在互联网时代，手机成了每个人每天都不可缺少的物品，对于很多人来说，除了睡觉之外，手机是不离手的。没有网络的手机，也就失去了它的吸引力。因此，Wifi 成了人们生活中不可缺少的东西，从家到公司，从餐馆到商场。正如有些文章对中国游客的描述一样，通常游客到一个地方会打听当地的景点、风土人情，而到各地旅游的中国人到达后，说的第一句话便是：有 Wifi 吗？因为没有 Wifi 就无法“晒朋友圈”，无法与国内的朋友分享旅游的经历，就觉得缺少些什么。

Wifi 成了互联网时代的必备品。但是网络资源的分配是不均衡的，有些外出的游客需要 Wifi；而拥有 Wifi 网络的人，资源又有可能过剩。这种资源如何进行共享，使多余的 Wifi 资源可以让更多的人使用呢？

使用过苹果手机的用户都知道，苹果手机有个“个人热点”功能，通过这个功能，个人可以将自己的 3G、4G 流量分享给周边的其他人使用。然而这种对移动流量的分享是有限的。

有一家公司的目标则是建立一个大家可以共享 Wifi 的网络。2012 年，一个树状的公司标识在纽约科技创新博览会（TechCrunch Disrupt）上悄悄出现，而其背后的 Open Garden 公司则爆炸性地被评为最具颠覆性的创新公司。

手机、平板电脑、PC 这样的设备安装了 Open Garden 后，每一台设备就变成了一个 Wifi 热点，同时相互连接形成了一个庞大的 Wifi 网络。神奇的是，只要一台设备连上了网络，那其他安装了这个应用软件的设备也能

够自动连接到网络。即使一两台设备关了或者坏了，其他的用户上网也不会受到影响。与传统的蓝牙技术相比，这一应用软件非常省电，而且用户无须进行配对，也无须启动 Wifi 并搜索热点，只需安装应用软件，并打开蓝牙即可。通过使用 Open Garden，用户将设备安全、无缝地连接在一起，缓解了网络堵塞的压力，保证了更快捷可靠的互联网接入。

随后，Open Garden 公司又推出了一个不需要网络也可以发送消息的应用软件——FireChat。这个应用软件可以在没有网络连接的情况下，依靠设备自带的 Wifi 和蓝牙来相互通信，利用“多跳”（Multi-hop）技术，通信的距离可以超过蓝牙传输距离的 70 米。

另一种供分享的资源是太阳能资源。SolarCity 公司的商业概念是由著名硅谷创业者埃隆·马斯克（Elon Musk，贝宝与特斯拉（Tesla）汽车公司的创始人）最早向他的表亲林登·莱福（Lyndon Rive）和彼得·莱福（Peter Rive）提出的。两人拿着埃隆·马斯克的投资创办了 SolarCity 公司，主要业务是向太阳能光伏系统（Photovoltaic System）生产商购买闲置的光伏系统，然后租赁给用户（个人或者企业）并提供安装等周边服务，通过周边服务的附加值将产品提价并从用户手里赚取差价。

由于光伏设备的价格都不便宜，许多想要使用的用户无法一次性支付来购买。SolarCity 公司于是为用户提供了金融租赁服务计划，它从光伏系统生产商处买下这些设备，并以分期付款的方式租赁给用户，从而赚取收入。同时，SolarCity 公司还会为用户提供安装、维修等周边服务，这也是收入来源。

光伏行业并不是一个“蓝海”[㊀]。但 SolarCity 公司却以独特的商业模式生存下来，并于 2012 年在纳斯达克上市。传统的光伏企业既是生产商又是

㊀ “蓝海”一词来源于《蓝海战略》（Blue Ocean Strategy）一书，意为未知的市场空间，具有突破性的增长潜力。

销售商，并提供安装和售后服务，业务覆盖整个价值链。但这样的模式受价格波动的影响很大。如果原材料价格上涨，而市场因为竞争导致价格低迷的话，光伏企业就会因为投入大量资金而入不敷出。相比之下，SolarCity 作为一个中间商，把设备转换成服务销售给终端用户，受到波动的影响就很小。根据公司的分析，九成的用户不会选择一次性付清全款，这些用户以各种形式参与到 SolarCity 公司的租赁和融资计划中。因为租赁业务的特点，能够确保营业额长期保持稳定，不会大起大落。这也就解释了为什么在光伏市场萎靡的情况下，SolarCity 公司却可以逆势而上的原因。

2.9 共享经济 + 任务/服务

最后一个共享经济的领域，就是帮助别人完成任务或提供各种服务。从提供的服务来看，可能都是一件件“小事”，如帮你送东西、修理东西等。人们可以在网站上发布工作内容，然后别人可以领取任务，完成任务后获得相应的报酬。美国的 TaskRabbit 公司就是一家这样的企业。

目前，已有超过 3 万名用户通过审核和背景调查加入到 TaskRabbit 公司的平台，去帮别人完成任务，其中最多的是那些有空闲时间和技能的退休者、全职爸爸妈妈等。对于需求方来说，TaskRabbit 平台提供了随叫随到的帮手，这些帮手可以帮助他们组装家具、打扫房间、去超市买些应急物品、做些杂活等。对于执行任务方来说，他们有空闲时间、有技能、没有固定的工作或者想做些兼职来挣钱。

任务发布者可以在平台上发布任务，同时标明完成任务后可以提供的最高费用。接任务者可以互相竞价和阐述自己适合完成这项任务的原因。派任务者经过挑选后，指定对方完成任务。任务完成后费用转至任务执行者的账户，每周五进行结算，其间使用信用卡线上操作，不涉及现金交易。发布者可以对任务执行者的完成情况进行打分，完成任务越多且完成

越好的人信誉分越高，在以后的任务竞标中也更容易获取任务。TaskRabbit 网站会从中收取 12% ~30% 的交易费用。

TaskRabbit 公司的模式已经在全球逐渐展开，目前在欧洲已经有两三家采用该模式的公司。而在美国，同类型的服务包括 Zaarly、Exec、Done 等公司。Zaarly 公司是一个基于位置邻近性的个人需求平台，能让用户发布外包任务和跑腿差事。

在国内，也有一些这样的公司。猪八戒网就是其中的代表，需求者通过猪八戒网发布设计、推广、开发、装修、写作等各种需求，有一技之长的人可以在闲时承揽这些工作。从发布者的角度来说，成本低、解决速度快。而完成任务的人则可以赚些外快。

此外，还有只帮人提供配送服务的公司 Instacart。Instacart 公司成立于 2012 年 6 月，是一个给居民运送日常食品杂货的平台，目前服务已遍布美国几大主要城市。它的运作是这样的：如果买家需要购买什么东西，可以足不出户。在 Instacart 软件上下单，买家附近的采购者查看信息并接单，然后帮买家去商店购买商品，并将商品送至买家处，采购者获得相应的报酬。最快的时候，买家可以在 1 小时之内收到商品。Instacart 平台的采购员都是兼职人员，采购员凭借一部智能手机和一辆汽车便能够加入到 Instacart 平台。不用自建仓库和车队，使得 Instacart 成为一家“很轻”的公司。这种众包快递服务模式使公司目前的估值达到了 20 亿美元。

在国内，也有达达等公司使用类似的“众包快递，人人皆可提供快递服务”的模式。在第 3 章，会有对此模式的详细案例分析。

本章小结

在本章，我们深入剖析了目前全球范围共享经济所渗透的九大领域（见图 2 - 15），包括交通出行、空间、金融、知识/教育、美食、医疗健康、物品、公共资源、任务/服务。在每一个领域中，都介绍了该领域目

前最有代表性的共享经济企业，以及这些企业如何通过共享经济模式来改变人们的生活。希望通过对这些实际商业案例的分析，能够启发我们，找到值得借鉴的地方。

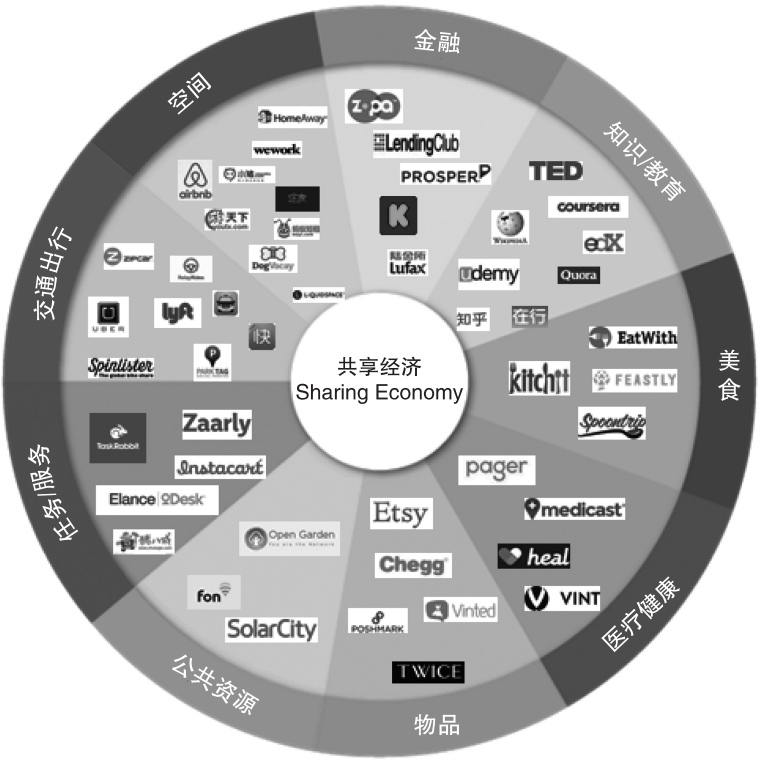

图 2－15　九大领域的共享经济图谱

第 3 章

如何创造价值：共享经济的战略形态

在上一章，我们讨论了共享经济在九大领域的表现。可以看到，即便在同一个行业，共享经济的商业行为也可能有不同形式的体现，譬如在交通出行领域，同样是分享自己的车辆，Uber 和 Lyft 等公司的形式是将自己的车辆以搭乘或者拼车的服务形式提供，而 RelayRides 和 Getaround 等公司则是将自己的车辆以实物租赁的方式提供。它们为用户创造的价值也是不一样的，前者为用户提供了传统出租车的替代服务，后者则使得用户不需要购置汽车也能长时间随心所欲地出行。

如果我们以自上而下的视角进行提纲挈领，那么共享经济究竟有几种战略形态？它们又是如何为参与其中的用户创造价值的呢？

3.1 从协同消费谈起

在咨询顾问及作家雷切尔·博茨曼与风险投资家路·罗杰斯合著的《我的就是你的》一书中，两位作者较为系统地阐述了共享经济的产生与发展，并将其称之为协同消费。其中，协同消费分为以下三种形态：

1. 商品服务系统（Product Service System）

企业或私人所拥有的商品，转换成服务的形式提供给他人。用户只在

需要的时候才去使用，并按使用进行付费。

2. 再分配市场（Redistribution Markets）

闲置或盈余的产品可以进入市场进行再分配与再循环。进行再分配的可以是同类型的产品，也可以是互为替代品的产品，还可以是具有可类比价值的产品。

3. 协作型生活方式（Collaborative Lifestyle）

人们基于共同的理念与相投的兴趣，在生活方式的各个领域中互相帮助、互相分享。如在饮食、服装、旅游等方面。通过其中的种种协作，创建更紧密的社会关系，更好地实现自我成就感。

但是，通过上一章我们也能够看到，随着共享经济的迅猛发展，其范畴已经远远超出了消费领域，早已渗入我们日常生活与工作的方方面面（包括金融、教育、创造等领域）。因此，在本书中我们提出了一种新的方法，对共享经济的战略形态进行了重新界定与划分，如图 3－1 所示。

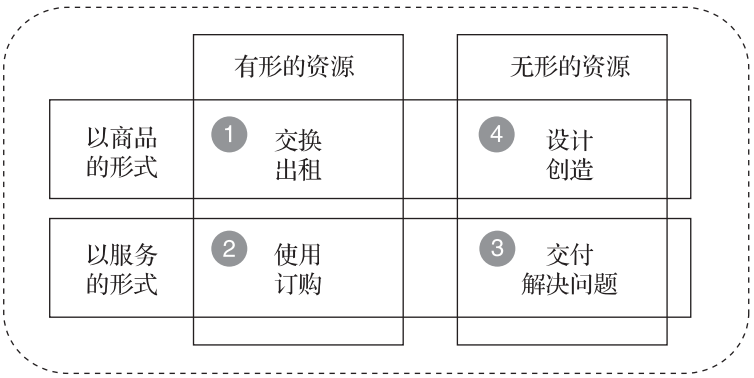

图 3－1　共享经济的四种战略形态

图 3－1 所示的这个矩阵，其两个维度分别代表共享资源的类型以及共享的方式。这样，我们可以得到共享经济的四种战略形态。

（1）将有形的资源，以商品的形式进行交换或出租，即物物交易的形态。

（2）将有形的资源，以服务的形式提供使用或订购，即商品即服务的形态。

（3）将无形的资源，以服务的形式实现交付或解决问题，即众包（众筹）服务的形态。

（4）将无形的资源，以商品的形式被设计与创造，即人人众创的形态。

下面我们对这四种战略形态进行详细的论述与分析。

3.2　战略形态 1：物尽其效，资源再利用

《晋书·食货志》记载："百姓以谷帛为市。"由此可见，很早以前人们就有以物易物的传统。那个时候的以物易物是因为资源匮乏，需要用我能拥有的商品来换取我无法获取但是别人拥有的商品；或者货币尚没有流通，只能用物品来替代货币作为流通的介质。

但是到了 21 世纪，物质已经极大地丰富。例如在 2000 年时，全球手机渗透率只有 2%，而现在智能手机渗透率都已经超过 60% 了，在很多国家人均手机拥有量已经不止一部，且平均 2 ~ 3 年就会更新换代。社会存在大量闲置或盈余商品的同时，是恣意的生产和消费，以及导致的环境恶劣与资源枯竭。于是，出现了 eBay 网站，人们可以在其平台上出售多余的商品，并进而发展为 C2C 的商业行为；出现了 Craigslist 网站，人们可以刊登广告，出售自己不再使用的汽车与家具；出现了 FreeCycle 网站，告诉人们"永远没有没用的东西，它们只是出现在了错误的地方"，人们在 FreeCycle 网站上组织了超过5 000个本地生活共享圈，大家可以很方便地与方圆 10 英里（1 英里 = 1 609. 344米）内的人进行物品交换。这些，都是共享经济的早期表现。

毫无疑问，这种以物易物的模式具有以下好处：

（1）节约开支。人们可以充分利用闲置的商品来获取自己需要的物品，从而节约了大量开支。根据耶鲁大学经济学教授丽萨·卡恩（Lisa Kahn）的研究，毕业时赶上经济衰退的那些人，在事业开始后的 15～20 年中，平均收入要比正常情况下毕业的人少 10% 左右。在目前全球经济不景气的情况下，商品交换共享模式对很大一部分用户群体有着不错的吸引力。

（2）促进环境保护。生态学家保罗·豪肯（Paul Hawken）曾估算，平均每制造 1 千克商品，就会生产出 32 千克的废弃物。这些副产品极大地浪费了资源并会污染环境。正是出于对环境保护的担忧，催生了如 FreeCycle 网站等针对已使用过商品的再循环服务。如今在 FreeCycle 网站上每天有超过24 000件商品在流通，越来越多的人用这种方式身体力行地保护环境。

（3）降低交易成本。传统的二手商品交易会通过中间商进行。利用互联网技术构建的在线集市（Marketplace）能最大程度地减少信息的搜寻成本，并降低中间环节的代理成本。因此，总体上客观地降低了交易成本。

不过，上面提到的 eBay、Craigslist、FreeCycle 等网站的例子大多只是解决了“我给你甲，你给我乙”，或者“我有剩余的商品，我可以卖掉它”等点对点交换的问题。但是如何实现更大规模、更大范围内灵活的商品交换呢？例如，“我有剩余的商品，我想知道全世界有多少人想要这些商品；我还想知道全世界有多少我想要的商品，我可以用我的剩余商品去进行交换”，随着社交网络理论与计算机网络技术的发展，这一切成为可能。

案例 3－1

SwapTree 网站，实践六度理论促进闲置商品的循环流动

格雷格·博塞尔（Greg Boesel）与马克·海克赛默（Mark Hexamer）两人是游戏迷，他们发现有大量的游戏光碟在通关后便会被闲置；此外，

很多 CD 和 DVD 产品也在听完或看完后被束之高阁。“那为什么不能和别人进行交换呢?”

于是他们决定自己建立一个网站，专门用于闲置游戏和视听产品的交换。2007 年，SwapTree 网站成立，用户可以会员形式加入，在系统内维护自己的“待交易商品清单”（Have List）和“需要商品清单”（Want List），并注明待交易商品可以用来交换的商品，系统会根据商品信息进行自动匹配，用户不需要去手工搜寻。一旦匹配成功，用户只需在匹配成功列表中选择愿意交易的对象，然后支付邮费寄出商品便可进行交换。

SwapTree 网站充分利用了六度理论㊀的机制，可以帮助用户在大范围内找到所有需要其待交易商品的人，从而实现闲置商品间的快速循环流动。由于用户都是陌生人，SwapTree 网站建立了一套信誉评价机制来进行交换的管治。如果你提供的商品与描述的不符，或者你收到交换得到的商品但不发送自己的商品，都会得到差评，然后账户被冻结。迄今为止，其上发生的交换 99% 以上都得到了好评。

SwapTree 网站上交换的主要是 CD、DVD、游戏机与游戏光碟、软件，还有书籍等标准化程度较高的商品。现在已经有约 200 万名会员，在待交易商品清单中有 550 余万件商品，在需要商品清单中则有超过 350 万件商品。根据格雷格·博塞尔的统计，“一般一个新会员在加入后的第一个月平均会进行 4 次交换，第二个月进行 4.5 次交换，第三个月进行 5 次交换。之后的每个月差不多都会进行 5 次交换。”由此，商品交换对人们的吸引力可见一斑。

这就是将闲置商品进行大规模的所有权交换，得以在大范围内进行分享的例子。

㊀ 六度理论也称六度空间理论、六度分隔理论（Six Degrees of Separation）。该理论假设世界上所有互不相识的人只需要很少中间人就能建立起联系。

当然，共享经济不仅仅是所有权的交换，也可以是临时性、短时间的对其使用权的出租。

新时代人群，接受新鲜事物快、生活方式多元、好奇心强。他们热衷于尝试新产品，但不一定想拥有它；他们需要便利的生活，最好能随时使用到需要的物品；他们面临商品丰富度爆炸、不断升级的诱惑，但是生活成本高、居住面积有限，不可能进行无限制地购买。因此，他们有对出行使用汽车或自行车的需要，有对参加年会派对使用服装道具的需要，有对出门旅游装备的需要，有对电子产品尝鲜的需要，有对各式衣物服饰的需要，还有对各类娱乐休闲用品的需要，而对于这一切，他们都希望能以分享使用的方式得到。

根据传媒与公关企业 CNW 集团在美国 2011 年的调查，在 18 ~ 24 岁的驾驶人里，有 46% 愿意租用而非拥有自己的汽车，这之前在美国这样的汽车王国是无法想象的。根据市场调查机构 AC 尼尔森 2014 年对全球 60 个国家的调查，约 66% 的受访者表示愿意从他人处租用商品。其中，人们最愿意通过分享来使用的有形商品依次为：

（1）书籍。

（2）汽车。

（3）服装。

（4）度假公寓。

（5）CD 与 DVD。

（6）珠宝首饰。

（7）手机、计算机、平板电脑等消费类电子产品。

（8）家具。

（9）玩具及儿童用品。

于是，出现了更多的共享经济商业形态。通过 RelayRides 等公司提供的共享租车服务，能分享驾驶自己中意的车型；通过 Rent the Runway 等公

司提供的共享服饰服务，能分享到当季的新款服装；通过 Airbnb 等公司提供的共享租房服务，能分享居住自己想要的房间；通过 Peerby 等公司提供的共享物品服务，能分享使用自己喜欢的休闲娱乐用品与电子消费产品；通过 Dim Dom 等公司提供的共享儿童用品服务，能分享获取其他家庭闲置的玩具。这就是有形资源以商品形式进行共享的第二个领域，使用权出租。

当然，无论是商品间的交换，还是商品的使用权出租，都需要通过网络来促进商品资源的流通并建立信任机制。关于这些要素，我们会在第 5 章详细分析。

3.3　战略形态 2：扩展云思维，商品即服务

到 2014 年为止，《福布斯》全球最具创新力企业排行榜上有一家企业已经连续 4 年名列榜首，那就是 Salesforce. com。这是一家成立仅 15 年的公司，但年营业收入已经从创业初的5 000万美元上升到了如今的 50 亿美元。Salesforce. com 成功最大的原因就是其“软件即服务”的商业模式。

“软件即服务”如今已经成为云计算的三大类型之一[㊀]。按照美国国家标准与技术研究院（NIST）的定义：云计算是一种按使用量付费的模式，这种模式提供可用的、便捷的、按需的网络访问，进入可配置的计算资源共享池（资源包括网络、服务器、存储、应用软件等），这些资源能够被快速提供，而只需投入很少的管理工作，或与服务供应商进行很少的交互。随着云计算的发展，人们发现其精髓部分不仅在于资源的共享，更在

㊀ 一般认为云计算可以分为三种类型：基础设施即服务（Infrastructure-as-a-Service，即 IaaS）、平台即服务（Platform-as-a-Service，即 PaaS）、软件即服务（Software-as-a-Service，即 SaaS）。

于将传统的 IT 资源当作服务来提供。Salesforce. com 作为软件即服务（SaaS）提供商，已经为企业搭建好了信息化所需要的所有网络基础设施及软件、硬件运作平台，并负责所有前期的实施、后期的维护等一系列服务。企业无须购买软硬件、建设机房、招聘 IT 人员，即可通过互联网使用 Salesforce. com 提供的软件。就像打开自来水龙头就能用水一样，企业根据实际需要，从 SaaS 提供商处购买服务即可，实现了“无须购买产品，资源共享，按需即用，按用付费”。这样就大大降低了企业的固定成本投入，让企业可以变得更敏捷、更专注于其核心竞争力。

云计算的这种创新模式，开始颠覆 IT 界。传统的 IT 巨头们，如 IBM、惠普、SAP、微软等，也纷纷向云计算转型，宣传自己是一家“云计算”公司。云计算的思维模式也开始拓展，逐步发展成“业务流程即服务”“大数据即服务”等模式。

换句话说，云计算将信息技术产品的所有权和使用权分离，将技术产品以一种“服务”的方式来进行交付，用户通过互联网便可以进行生产，这是云计算所带来的最大价值。这一切和共享经济很相似。共享经济也提倡资源共享，所有权与使用权分离，用户可以按需使用。更有意思的是，很多资源也可以不以商品的形式，而是以服务的形式来提供。这就是我们要讨论的共享经济的第二种战略形态——商品即服务（Product-as-a-Service）。

将商品以服务的方式提供，可以给用户带来更大的价值。我们可以从很多商业案例中得到启发。

案例 3－2

Netflix 公司，从提供租碟服务到视频分享

作为大红大紫的美剧《纸牌屋》的制作方，Netflix 公司 现在应该已经家喻户晓了。但其实，Netflix 公司是靠租赁 CD 与 DVD 起家的。

Netflix 公司成立于 1997 年。当时，市场上提供租碟垄断服务的是 Blockbuster 公司。Blockbuster 的连锁门店遍及全美国，据统计超过 70% 的美国成年人都从 Blockbuster 借过光碟。Blockbuster 的收入除了直接来自租碟之外，还有很大一部分来自于因为晚归还而收取的滞纳金，其竟然占到了总收入的 10% 左右。

不同于 Blockbuster 公司，Netflix 公司采取了提供租碟服务的方式，那就是邮寄光碟。客户可以通过电话或写信预定，Netflix 公司接到订单后便将光碟以邮寄的形式直接寄送到客户家中，免去客户出行之恼。如果用户无法及时返还所借光碟，Netflix 公司也不向其收取滞纳金。这样，用户不会因为去门店后发现找不到要租的光碟而白跑一趟，也不需要在门店排队等候，更不需要为了避免滞纳金而急忙从一个很远的地方赶往门店。这样，Netflix 公司将光碟商品以服务的形式提供，从 Blockbuster 公司手中“挖”走了不少客户。在其成立后的第一年内，Netflix 公司就吸收了 24 万名会员。

紧接着，Netflix 公司又利用互联网技术的发展，及时推出了在线预订服务，用户能在庞大的影片数据库中做出自己的选择。并且，可以利用个性化推荐系统引导客户去看老电影和一些小众的电影，进一步盘活资源，极大地提高了光碟的使用率（这后来也成为长尾理论的起源之一）。

2002 年 Netflix 公司上市后，又利用上市募集到的资金在各地建设分发中心，改进自己相比 Blockbuster 公司的最大短板：等待时间，让用户能尽快收到光碟。当然，Netflix 公司没有停止创新，继续使商品即服务的道路越来越宽。其后又开创了版权视频 + 订购的商业模式，即 Netflix 公司购买了大量视频的版权后，再以服务的方式将海量视频资源共享给客户。客户可以订购进行观看，并付费。

到了 2005 年，Netflix 公司已经完全超越 Blockbuster 公司。2010 年，

Blockbuster 公司宣布破产。

Netflix 公司将商品以服务的方式提供，不需要像 Blockbuster 公司那样投入大量成本开设门店，能以更“轻”的模式开展运营，从而不断扩大资源规模，并以更好的方式为客户所分享，为客户创造了更大的价值。

通过上面的案例，我们可以看到商品即服务的优势：首先，为企业自身带来更大的价值。因为一方面服务的利润要比商品的利润更高，另一方面也可以突破商品日趋同质化的“红海”[㊀]，通过服务更好地加强与客户之间的关系。我们可以看到大量的实际案例，就像 IBM 从计算机软硬件提供商转型为业务解决方案供应商；富士施乐从复印机制造商转型为文件管理服务提供商；霍尼韦尔从传统的自动化仪表及设备制造商转型为航空、楼宇、智能家居等综合解决方案的服务供应商等。

其次，也为客户带来更大的价值。Netflix 公司的模式其实也算是共享经济的前传，成了现在很多企业学习的榜样。与仍然以商品形式提供的形态相比，商品即服务具备以下两个特点：

（1）在商品上附加服务属性，使商品使用更便捷，产生效用更高，或者更好地解决客户的问题。就像上述 Netflix 公司的案例，客户能更加方便地选择与得到自己喜欢的内容，也不用为寻找租碟门店而发愁，光碟的流通也更快，能为更多用户所分享。

（2）通过服务，用户在使用商品时能得到完全的满足感。因为在共享经济形态下，很多商品的所有权仍然不属于使用者，而这可能导致使用者在拥有它的一小段时间内产生一定的抗拒心理。而如果是通过服务的方式，则使用者潜意识里会将这小小的不舒适感降低甚至完全驱除，专注于

㊀ “红海”一词来源于《蓝海战略》一书，意为竞争激烈的已知市场空间。

享受服务带来的快感。

在共享经济领域，商品即服务最好的例子莫过于 Uber、Lyft、滴滴快的、BlaBlaCar 等共享驾乘公司。它们或者提供专车搭载，或者帮助乘客拼车，但它们的共同特征就是，车主不但分享其对车辆的使用，而且还提供对乘客的服务。

案例 3－3

BlaBlaCar 公司，拼车服务的蓝海——长途拼车

BlaBlaCar 公司于 2006 年在法国成立，目前已经拥有超过1 000万名用户，服务范围涵盖法国、德国、意大利、英国等 12 个国家。BlaBlaCar 公司定位于长途拼车服务市场，帮助乘客（很多是旅行者）搜索与自己出行路线相同的汽车并提出拼车请求。服务提供者（车主）会提出时间表与报价，乘客可以比较后进行选择，而 BlaBlaCar 公司会从中提取 10% 的交易费。通过这种方式，车主可以补贴其长途开车的费用，乘客也可以节约更多的时间与费用。

以从巴黎到布鲁塞尔为例，火车票价格通常为 44 欧元，但在 BlaBlaCar 公司的平台上旅行者通常可以方便地找到 25 欧元以下的座位。况且很多旅行者都会在最后一小时才决定去哪里，但在欧洲这种最后时刻的车票价格（Last-minute Ticket）甚至会比平时的价格高出 50%。另外，油价不断上升，也对车主造成了不少经济压力。通过长途拼车服务，BlaBlaCar 宣传每年可以为车主及乘客节省 4 亿余欧元。

此外，很多旅行者是单向旅行，如果从传统租车公司租车的话，异地还车花费不菲；如果从新兴的共享租车公司租车的话，还车则是一个难题（因为新兴共享租车公司中车辆大多属于个人，需要在出发的城市还车）。因此，BlaBlaCar 这种模式的吸引力很大。

面对长途旅行女性可能遇到的问题，BlaBlaCar 公司还设计了“仅限女

士”原则，即女性驾驶员可以选择只搭载女性乘客，女性乘客则可以“插队”优先选择女性驾驶员。当然，不可回避的现实是和陌生人同路也意味着安全隐患。BlaBlaCar 通过验证手机号码、邮箱和银行账号来确认用户身份，同时鼓励人们相互评价以建立常客之间的信任。BlaBlaCar 解决了长途出行中可能会遇到的许多问题，提供低成本且高效的服务，实现了为客户的价值创造。

到 2014 年，BlaBlaCar 公司已经在 12 个国家拥有了超过 800 万名注册用户，其中 100 万名为活跃用户。据统计，在其平台上平均每月搭载乘客数达到 200 万人次。BlaBlaCar 公司已经融资 1.1 亿美元，是法国初创公司历史上融资之最。业界对其的估值也已经达到 10 亿美元。将汽车以服务的方式提供，将长途出行作为服务的切入口，BlaBlaCar 公司在竞争激烈的出行市场找到了一片“蓝海”。

共享经济要采用商品即服务的形态，那么被共享的资源需要有很好的可以附加服务的属性。目前我们看到的例子大多在交通出行领域，但是在未来很有可能会突破。想象一下 Airbnb 将来不但提供房间，还提供具有当地特色的导游服务，这可能并不是梦想。此外，由于服务需要人与人之间的大量交流，就像上述 BlaBlaCar 公司的案例，要做到能放心与陌生人同行，因此如何建立彼此间的信任也十分关键。

从某种意义上讲，商品即服务便是云计算思维的扩展；也可以这么说，云计算就是 IT 领域的共享经济。全球最大的 ICT[㊀]类博览会——德国汉诺威消费电子、信息及通信博览会 2011 年的主题是“云计算”，2012 年的主题是“信任管理”，2013 年的主题是“共享经济”。我们回过头来看，这三者的距离其实并不遥远。

㊀ 即信息（Information）、通信（Communication）、技术（Technology）。

3.4　战略形态 3：大众的力量，服务皆可能

2009 年，美国《连线》杂志著名撰稿人杰夫·豪（Jeff Howe）写了一部畅销书《众包：群体力量驱动商业未来》（Crowdsourcing：Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business）。在书中，杰夫·豪对流行的“众包”理论和“威客”理论做了很好的阐述，并提出了众包商业化的以下三种模式：

（1）以 iStockPhoto 平台为代表的“预测未来市场”模式，即大众可以提供自己的各类作品或创意（如拍摄的照片）并以大众化的价格出售，而购买者预测其将来会升值，因此购买。

（2）以 InnoCenter 公司为代表的“挑战解决方案”模式，即企业可以将无法解决的问题放在网上进行挑战，给予解决者一定的奖励，吸引有一技之长的人来解决。

（3）以维基百科为代表的“集体智慧社区”模式，即人人都可以在社区贡献自己的知识与智慧，将解决方案做得更完美，当积累到一定程度后，可以开发出多种衍生盈利模式。

“众包”理念应了中国的一句老话：众人拾柴火焰高。不过这里的“众包”需要的是一个聪明且受过良好教育的群体。而随着经济环境的变化，互联网技术的发展，社交化趋势的增强，渐渐地“众包”概念得到了极大的延伸与扩展，也逐步发展为我们现在讨论的共享经济的第三种战略形态，即以服务的方式来分享无形的资源。无形的资源可以是知识与智力资源，也可以是技能、劳动力、金融等资源。具体来说，这种转变体现在以下几方面：

（1）横向扩展。知识与智力的分享不限于企业与个人间，每个人都可以参与，任何人既可以是供应者，也可以是消费者。

（2）纵向扩展。垂直行业细分化趋势明显，在某些垂直行业出现更加细化，对时间、效率、能力要求更高的的需求，并催生更专业的供应。

（3）向下延伸。从知识与智力领域延伸到提供富余的劳动力、提供盈余的时间等领域，即既不受教育程度的限制也可以人人参与的领域。

（4）向上延伸。从知识与智力等人力领域延伸到金融等非人力领域，即金融资源也是一种宝贵的无形资源，人人都可以出资，人人都可以得到金钱的支持来解决自身的问题，完成自己的梦想。

以 Skillshare 公司为代表的知识分享平台，就是横向扩展的产物。Skillshare 公司宣称“好奇心带领我们到达明天”，其希望既可以让每个人都成为老师，也可以使每个人都变成学生。在这个平台上，每个人都可以向那些感兴趣的学生教授自己的知识与技能。平台上的课程目前分为五大类：创造艺术、烹饪工艺、创业之道、生活方式和科学技术。每个大类下，学生还可选择特定主题，如编程、市场开发、鸡尾酒调制、品牌运营及个人理财等。“三人行，必有我师”的中国古训，在互联网时代得到了新的诠释。

以 Upwork 公司为代表的自由职业者服务共享平台，则是横向扩展的另一种产物。Upwork 公司于 2014 年由 oDesk 与 Elance 两家公司合并而成，专供专业型的自由职业者在平台上共享自身的知识与技能。其主要用户群包括程序开发员、网络工程人员、数据分析人员、创意设计师、3D 建模人员、文案写手、摄影师、视觉效果制作师、翻译人员、市场与营销专家以及财务与税务专家等。由此可见，其专注于专业技能分享，即专业服务的提供。

如果你觉得你没有很多专业知识拿出来与人分享，但是你有劳动力、有空闲的时间，这也可以提供给别人使用吗？当然可以，这就是我们所说的向下延伸。哥伦比亚大学商学院教授丽塔·麦克格拉斯（Rita McGrath）给这种趋势起了一个非常互联网化的名字：Work 3.0，她认为“常规”的

工作市场将一去不复返，新的雇用模式正在显现。“当互联网越来越普及，企业一有任务就会想到在线去雇人，其自然程度就好比是想了解信息时就去谷歌搜索一样。”其实，不只是企业有任务时会这么做，即使是个人有需要现在也可以通过诸如 TaskRabbit 公司、猪八戒网等平台去寻求解决办法，譬如找人帮忙去拿食物外卖，雇人做一个星期的“人肉”闹钟，召集一队人扮作濒危动物呼吁公众关注环境恶化……这些可都是真实的发布在上述平台的任务。

案例 3－4

跑腿平台 TaskRabbit 网站，“您的吩咐我来办”

在西方文化中，兔子往往意味着聪明伶俐，行动敏捷。成立于 2008 年 9 月的 TaskRabbit（中文意思为“任务兔”）公司就是希望能为人找到各种帮手，快速而又机智地完成各项任务。

其创始人里·巴斯克（Leah Busque）因为在 2008 年 2 月一个冰冷夜晚产生的偷懒念头——找人帮忙给她买些狗粮，萌生了开发该产品的念头。现在 TaskRabbit 公司已经融资超过4 000万美元，业务规模还在迅速成长中。

TaskRabbit 公司的业务由三类要素组成：Task Posters，即任务发布者，可理解为雇用方；Task Rabbits，即任务接受者，可理解为被雇用方（有时也被称为“跑腿者”）；Task，即需要完成的任务。任务发布者发布任务，并标注完成任务后可以提供的最高费用。TaskRabbit 网站上会有一个任务的分类，列出了每个任务的平均价格，这样任务发布者可以参考这个价格再出价。跑腿者互相竞价和阐述自己适合完成这项任务的原因。任务发布者经过挑选后，指定跑腿者完成任务。任务完成后费用转至跑腿者的账户，每周五使用信用卡进行结算，不涉及现金交易。任务发布者可以对跑腿者完成的任务情况进行打分，完成任务越多且完成越好的跑腿者信誉分

就越高，在以后的任务竞标中也更容易获取任务。TaskRabbit 网站会从中收取 12% ~30% 的交易费用。

目前 TaskRabbit 网站上每个月发布的任务超过9 000项，其上已经拥有 3 万名跑腿者来完成各项任务，他们经过 TaskRabbit 网站的认证和核实，以保证任务执行的效率和安全。据公司介绍，75% 的用户都是通过口碑传播获取。正因为安全性和信誉机制，也防止了任务发布者和跑腿者采取线下交易以逃避交易费用的问题。关于跑腿者的身份，根据2011 年 6 月的一份官方统计数据，当时1 500个跑腿者中，10% 是大学生、12% 是拥有一些技能的年轻女性、15% 是全职主妇、25% 是退休人员，38% 是其他人群。其中有一些跑腿者甚至将这个网站作为自己全职工作的平台，最高每月能赚到7 000美元。

下面是一些跑腿者的亲身经历。

“2012 年，我丢了金融行业的工作，一个朋友向我推荐了 TaskRabbit 网站。一开始，我只想在过渡时期上 TaskRabbit 赚点外快。初始阶段我一天完成 2 ~ 3 项任务，但现在周六也要开始工作了，如今我每周都能赚 500 ~ 750 美元。我做过的最奇葩的任务是“婴儿车保镖”。我必须一直站在一家幼儿园外，告诉孩子们的保姆或妈妈在哪里停放他们的婴儿车，我感觉自己就像幼儿园的保镖。”

——戴维 · 科尔多瓦，31 岁，住在纽约

“我总是在寻找一个时间灵活的工作，再加上我在等待一个医疗领域的实习，所以我必须找个能随时停下来的工作。TaskRabbit 网站就能满足我的需求，我总是工作日的早上去实习，晚上和周末完成那些任务。我做过很多有意思的事，最难忘的是帮一个小伙子向他女朋友求婚。求婚定在金门大桥上，桥上看到的风景特别美，他通过电话指挥我准备好了毯子、枕头和香槟。最终，那女孩说了“是”！TaskRabbit 网站最让我喜欢的一点是它工作的灵活性。”

——乔纳森 · 拉尔，28 岁，生活在旧金山

很明显，TaskRabbit 网站帮助了那些没时间或者没空去做一些事情的人，同时也帮助了那些时间灵活、不想干坐在办公室或者暂时失业的人。在 TaskRabbit 网站上分享的是时间，是耐心，是劳动力。这可能是一个不关乎智力有多高与知识有多丰富的地方，可能听上去一点也不酷，但却是一个极为广阔的市场。

此外，共享也向上延伸到了金融领域。早在 2003 年，英国金融业巨头保诚集团（Prudential）的 IT 负责人理查德·杜威尔（Richard Duvall）就在设想，银行传统的借贷模式会不会被新的技术与商业模式所颠覆。他觉得银行与客户之间的关系已经糟糕到了极点，“就好像一个 40 岁出头的男人，走进一家皮鞋店想买一双 42 码的黑色皮鞋，却被告知店里只有 40 码的红色女鞋，除非他两周后再来。但如果那个男人走进一个皮鞋集市，那里有新皮鞋出售，也有二手鞋交易，那他很快就能得到他想要的鞋子了。”因此在 2005 年，理查德·杜威尔与戴夫·尼克尔森（Dave Nicholson）创建了第一个基于个人对个人的互联网借贷企业 Zopa 公司，他们将之形容为“eBay 网站 + 贝宝 + 婚恋网站 Match. com = 在线金融匹配服务”。于是，金融服务开始进入共享经济领域。

如同我们在第 2 章中描述的，现在共享经济 + 金融又分为 P2P 网贷与众筹两种形式。P2P 网贷指的是借贷双方均为个人，自由竞价，撮合成交，满足个人的融资需求，其代表包括 Lending Club、Prosper、Zopa、Funding Circle 等公司。众筹指的是个人发起，向大众进行募资，发起的目的包罗万象，如灾害重建、创业募资、艺术创作、自由软件、设计发明、科学研究、竞选活动以及公共服务等。其代表包括 Kickstarter、Indiegogo、Crowdcube 等公司。无论是 P2P 网贷还是众筹，都是将金融的无形资源，以借贷、募资等服务的方式进行提供，解决需求方的资金问题。

而无论在知识与智力共享领域，还是在简单的劳动力共享领域，都有

一个重要的趋势，那就是纵向扩展的垂直化分工日益明显。譬如，Liveops 公司主要面向客服市场，Eatwith 公司主要面向餐饮美食市场，Instacart 公司主要面向食品与杂货快递市场等。这是因为一方面某些垂直领域对技能要求有一定的门槛，如 Eatwith 公司平台上的参与者必须是身怀至少一两门“私厨”绝技的美食爱好者。另一方面专研某一领域可以积累运营经验，迅速形成适合的解决方案，并形成口碑效应，吸引更多的人力参与。在垂直领域的做大不一定需要高智力和特殊技能，Instacart 公司就是一个很好的例子。

案例 3－5

Instacart 公司的食品与杂货共享快递故事，一小时速达

2001 年，在第一次互联网泡沫时期红极一时的 Webvan 公司宣告破产。Webvan 公司是一家在线食品与杂货电子商务公司，其口号是“为客户提供最高质量的货物，并以最快的速度快递上门”。Webvan 公司不仅融到了巨额资金，还组建了一支以安盛咨询（现为埃森哲）时任首席执行官和多名雅虎高管为班底的梦之队。但是，快速地扩张，尤其是物流基础设施的建设，迅速耗尽了其资金；而一小时快递上门的承诺实现之难，也大大超出管理团队的预期。Webvan 公司最后被美国著名科技新闻与评论网站 CNET 评为互联网历史上的十大失败案例之一。

时光流转，十年后，又出现了一家公司挑战当年 Webvan 未竟之梦想。那就是于 2012 年成立的 Instacart 公司，采用全兼职人员进行采购与配送，任何人只需要有一部手机和一辆汽车，通过公司的审核就可以加入。

Instacart 公司的模式是：与包括全食超市（Whole Foods）、西夫韦（Safeway）、科思科（Costco）在内的大型食品超市紧密合作，消费者可以从这些超市下单，也可以将不同超市的货品合成一张订单，并约定一个需要将货物送上门的时间。消费者按订单在线支付给 Instacart 公司。采购员通过手机接收订单，去超市采购并预付订单，然后根据订单要求的时间递送给消费

者。Instacart 公司按小时计算采购员的工资，每周与其预支的订单费用一起结算。此外，Instacart 公司还鼓励消费者给予采购员现金形式的小费。

在 Instacart 公司的平台上，对于每一个超过 35 美元的订单，在两小时内送达的收取 3.99 美元的运费，一小时内送达的则要收取 5.99 美元的运费。对于不到 35 美元的订单，在两小时内送达的运费是 7.99 美元，而一小时内送达的运费是 9.99 美元。

由于 Instacart 平台上的采购员全是自由职业者或是兼职员工，因此很难强行安排他们的工作时间。为了解决这个问题，Instacart 公司使用“高峰提价”的政策，根据采购员的忙碌程度，在消费者的订单运费上增加几美元。这些额外价格的部分收入会付给采购员，鼓励他们尽可能快地工作。此外，为了避免采购员的流失，Instacart 公司在消费者结账环节加入了支付采购员小费的选项，以增加采购员的收入。

在两小时以内递送日用品对 Instacart 公司来说是一个挑战。为了减少递送时间，Instacart 安排采购员在合作超市外待命。一旦采购员收到订单，他们就可以迅速进入超市进行采购，据统计这可以节省 50% 的时间。

有时候采购员会购错物品并递送上门。为了处理这个问题，Instacart 公司有一个专门的支持团队，消费者可以通过电话或邮件联系他们。如果采购员少拿了某个商品，也会处理，向消费者退款。有时候订单上的物品已经售完，所以 Instacart 公司允许消费者在订单上添加替代品要求，同时在这样的物品旁边增加“经常没有存货”的按钮来提醒消费者。

Instacart 公司已经在全美国 17 座城市开展业务，包括纽约、洛杉矶、旧金山等大都市。从目前的运营来看，Instacart 公司做得相当不错，在 2014 年一年内收入已经翻了 10 倍，其估值也迅速达到 20 亿美元。对于 Instacart 公司的价值，其 B 轮与 C 轮领投方 A16Z 风险投资基金（Andreessen Horowitz）在官方博客中这样解读：

“过去一段时间内，媒体、电子产品、服装和家具的线下零售都被电

子商务模式颠覆，上网购买变成人们的重要选择；但是，零售中最大的一个品类始终没有被互联网撼动，那就是食品与杂货，而这对于互联网从业者来说，是一个非常重大的机遇。在过去，那些试图通过互联网冲击线下食品与杂货销售的科技公司，总是遵循线下商店的模式——端到端地建仓库，购买存货，组建车队，销售，运送。而这巨大成本的花费，只是复制了传统食品杂货店的供应链。但是 Instacart 公司充分利用了那些智能手机和汽车的拥有者，而不是自己去干所有的事。”

不需要太多重资产，不需要复制传统的供应链，但是要会充分利用富余的人力资源。从传统的“众包”，横向扩展为人人均可以参与，纵向在诸多垂直领域深耕细作；不仅向上延伸到提供金融服务的“金融众包”（众筹），也能向下延伸到覆盖各项“中低端服务”的“劳力众包”。就像《纽约时报》说的，“Instacart 公司说明了科技不仅能用自动化替代人力，也能为那些缺少教育的人们创造更多的工作机会。Instacart 公司将有金钱但缺少时间的人与有时间但需要额外收入的人进行了成功的连接。越来越多的类似服务将会产生。”共享经济正在网聚大众的力量，让一切服务都成为可能。

3.5 战略形态 4：人尽其长，创意即所得

按照马斯洛的需求层次理论，人类最高层次的需求便是自我实现的需求，也就是希望能将人的能力发挥到极致，才能使自己感到快乐。如果说上一节描述的共享经济第三种形态是根据自己力所能及的能力，以服务的方式来帮助别人，那么更进一步的就是充分挖掘自己无形的资源，结合所有与自己有一致兴趣与情怀的人们的智慧，创造出对他人、对社会、对世界有价值的商品。

2008 年的金融危机，大公司的突然崩塌，使得越来越多的消费者在心目

中淘汰了那些以自我为中心、高成本、高能耗，但是价值低的公司。波士顿咨询公司（BCG）在 2013 年对全球超过12 000位消费者进行了信心调查，发现欧美地区超过 60%、亚太地区超过 40% 的消费者增加了他们对大公司的不信任感。而同时互联网的一波又一波浪潮，使得一切都相互连接，信息对称，个性得以释放，消费者自己的创意能通过科技的手段来实现。于是在全世界掀起了一股“个人原创品牌”（Homebrand）的浪潮，“因为建立在共享经济平台上的个人原创品牌更能让人产生信任感。”关于共享经济的畅销书《网格经济，为什么未来的商业是共享》的作者丽萨·甘斯基如是说。

在 2015 年 4 月上市，首日股价就翻番的 Etsy 公司，便是这种建立个人品牌共享经济平台的杰出代表。

案例 3－6

Etsy 公司，充分挖掘盈余技能，树立个人原创品牌

Etsy 公司的创始人是一个来自纽约布鲁克林的 25 岁的业余手工匠人罗博·卡林，他先后游学于艺术博物馆学院、麻省理工学院和纽约大学。罗博·卡林在游学的过程中发现社会上有众多的优秀手工艺爱好者，但他们的创意并不为人所知，他们的作品无法接触到大众。于是，罗博·卡林决定创办一家网站，帮助手工艺者创作并销售自己的作品。

Etsy 公司建立后，迅速吸引了大量的手工艺爱好者。因为 Etsy 公司只允许用户出售他们自己制作的手工艺品，所以对许多喜爱 Etsy 的用户来说，Etsy 远不止是一个商品交易平台而已。他们将 Etsy 视作大规模批量生产（Mass production）的一剂解毒良药，以及对缺乏人文精神的大公司品牌的替代者。他们支持 Etsy 网站上传承的美妙传统的手工艺制品，其提供了一个平台，让人们除了购买批量生产的产品外，还能有更为人性化的选择。此外，Etsy 公司也催生了一个更为广阔的行业——充满了个性美感的手工艺制作行业。

正是由于其独特的价值定位，Etsy 公司得以快速发展。目前，网站提供了超过2 900万件手工艺制品，范围包括衣物、绘画、陶艺、雕塑、首饰、家具等。Etsy 公司的招股说明书上显示，截至 2014 年年底，网站会员已经超过5 000万名。2014 年，140 万名会员有手工艺制品上架待售，将近2 000万会员至少购买了一件商品。

Etsy 公司的商业模式为，卖家发布商品每件收费 0.2 美元，可以上传 5 张产品图片；卖家可以从 Etsy 网站上直接打印邮寄标签，并获得折扣邮费，还可以获得物流跟踪报告。Etsy 网站使用 谷歌提供的 Google Product Listing 广告，卖家无须额外出钱，就可以增加产品在谷歌上被搜索到的概率。买家可以选择使用 Etsy 公司自己的支付系统（收取额外 3% 的手续费）或者通过贝宝支付。Etsy 公司从每笔交易中抽取 3.5% 的佣金。根据其招股说明书，Etsy 公司营业额中的 55% 来自卖家每个商品 0.2 美元的陈列费和每笔交易额 3.5% 的佣金；这两项业务在 2014 年共为它带来了 1.96 亿美元的收入。另外，有 42% 的营业额来自卖家增值服务，如网站推荐位、物流服务、品牌服务等；剩下的 3% 来自用户选择 Etsy 公司自己的支付系统所支付的手续费。

Etsy 公司还建立了线上与线下的社群[㊀]，鼓励手工艺者之间的交流与互助；并建立了虚拟实验室与实体实验室，让资深的手工艺者可以在线上或线下传授技能，广大用户则可以学习、实践、参与互动。

为了避免非手工艺制品流入平台，Etsy 公司建立了专门的交易诚信与安全部门（Marketplace Integrity，Trust & Safety Team）接收对不符合手工艺制品原则交易的举报，并使用程序探测可疑的卖家。

还值得一提的是，Etsy 公司在 2012 年通过了非营利机构 B Lab 颁发的 B 企业认证。B Lab 认为企业应为股东和社会同时创造经济、社会和环境

㊀ 关于 Etsy 社群的运作模式，在第 5 章有更详细的分析。

价值。Etsy 公司作为首家上市的 B 企业，有力地促进了企业对社会责任越来越多的关注。

如果说 Etsy 公司注重个人能力的发挥与个人品牌的建立，那么 Quirky 公司[㊀]则将集体的智慧发挥到极致。

案例 3－7

Quirky 公司，最有创意的制造商之一，“共享经济领域的宝洁”

Quirky 公司成立于 2009 年。每周，Quirky 公司位于纽约曼哈顿的总部都会组织一次聚会，参与者包括 Quirky 公司社群的各类创意家、设计师、工程师及初创公司的企业家们。整个会场气氛热烈，而 Quirky 公司的首席执行官本·考夫曼（Ben Kaufman）则会站在人群中央，穿着标志性的黑色 T 恤和牛仔裤。“女士们、先生们，”他大声宣布，“欢迎来到 Quirky 公司的产品评估会。”

这种被称作“Eval”的产品评估会是 Quirky 公司运作的核心部分。目前 Quirky 公司的社群拥有 50 万名会员，每周都会收到2 000余个创意，Quirky 会先挑选出 15 个，然后在“Eval”产品评估会上召集大家讨论并进行投票选出其中的优胜者。最后 Quirky 会组织社群中不同领域的专家（覆盖创意、研究、设计、风格、命名、品牌、定价、销售等领域），就精选出来的创意进行进一步设计、制造，并最后推向市场进行销售。

杰克是 Quirky 平台上的一个用户，他发明的可旋转智能插座板（Pivot Power）是 Quirky 公司最成功的产品之一，售价 30 美元，迄今已经销售 66.5 万个，杰克本人也已获得超过100 万美元的收益分成。杰克的想法产生于他的高中时代，按他的说法是“想要制造出不受用电器材大小限

㊀ 关于 Quirky 公司的盈利模式，在第 4 章有更详细的分析。

制的可旋转智能插座板，能够适用于各种不同规格大小的插头”。杰克通过大量的研究，带着其创意参加了美国宇航局（NASA）的“创造未来”（Create the Future）比赛，并赢得了优秀奖。但是下一步该怎么办呢？貌似有一条出路就是去找通用电气或者其他生产商来一次性买断他的专利。但是杰克没有这么做，他加入了 Quirky 社群，并提交了自己的创意，一周之后便被选中。在一年后，他的产品已经在市场上销售。尽管杰克本人并没有电子技术方面的全部专业知识，也不懂工艺制造，他只是提交了自己的创意和原型草图而已。“其实最后实现的部分都是 Quirky 平台完成的，是他们让它真正可行，我很清楚我只是想出了一个创意而已，我自己一个人绝对不可能搞定。”杰克如是说。

在 Quirky 平台上，类似的创意产品还很多。到 2014 年，Quirky 平台已成功上市了 121 件商品，总销量超过了 200 万件。图 3－2 就展示了 Quirky 平台上成功上市的部分产品。

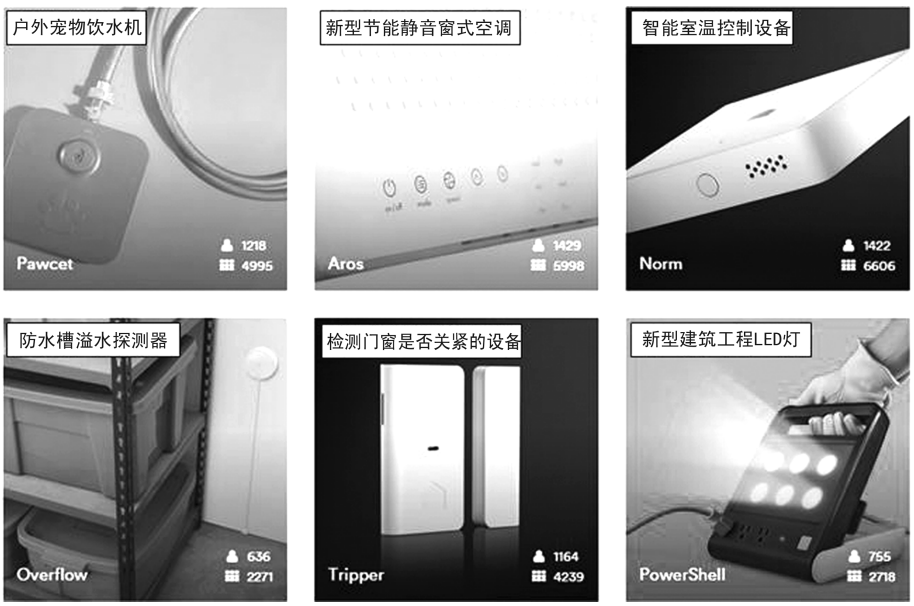

图 3－2　通过 Quirky 平台上市的部分产品

在图 3－2 中，第一排的第三个产品是 Quirky 平台推出的著名室温控制设备 Norm，上面有两个数字，1 422与6 606，其意味着在其上市过程中共有6 606名贡献者（Contributor），即贡献过自己的点子；还有1 422名影响者（Influencer），即其贡献直接影响到 Norm 最后的商品化销售，他们可以参与最后的销售分成。由此可见众人智慧的结晶得到了完整而充分的体现。

在 2012 年，Quirky 公司拿到了 C 轮6 800万美元的融资，领投方为著名的 A16Z 风险投资基金，其称 Quirky 公司是世界上最有创意的制造商之一，将会在消费品领域带来巨大的颠覆式革命，甚至可以认为是新的宝洁。

所以，这是一个“人人众创”的时代。千古年来人与人之间的属性似乎一直是雇用与被雇用的关系。但现在做什么、创造什么、销售什么，个人的自主权已经无限扩大。个人可以直接向大众分享自己的创作才华，也可以与他人协作一起来实现梦想，为自己创造价值，为他人带来价值。《长尾理论》（The Long Tail）作者克里斯·安德森（Chris Anderson）认为，“互联网的大众性降低了创新的门槛，让每个人都具有创造与传播的能力。”这种力量将不断冲击现有的商业模式，彻底模糊生产者与消费者的界限，从而产生一个新群体——“产消者”。正如诺贝尔奖得主穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）所说的那样，“我们每个人都可以成为企业家，而这正是我们人类开始的地方。”

本章小结

在本章中，通过共享的资源是有形还是无形，以及是按商品形式还是按服务形式提供这两个维度，分析了共享经济的四种战略形态，即：①物物交易的形态；②商品即服务的形态；③众包及众筹服务的形态；④人人

众创的形态。

为了帮助读者更好地理解这四种形态与之前讲述的九大领域的关系，我们绘制了图 3－3 来表示两者的关系。大家可以清楚地看到哪种形态在哪些领域得到了广泛的应用。

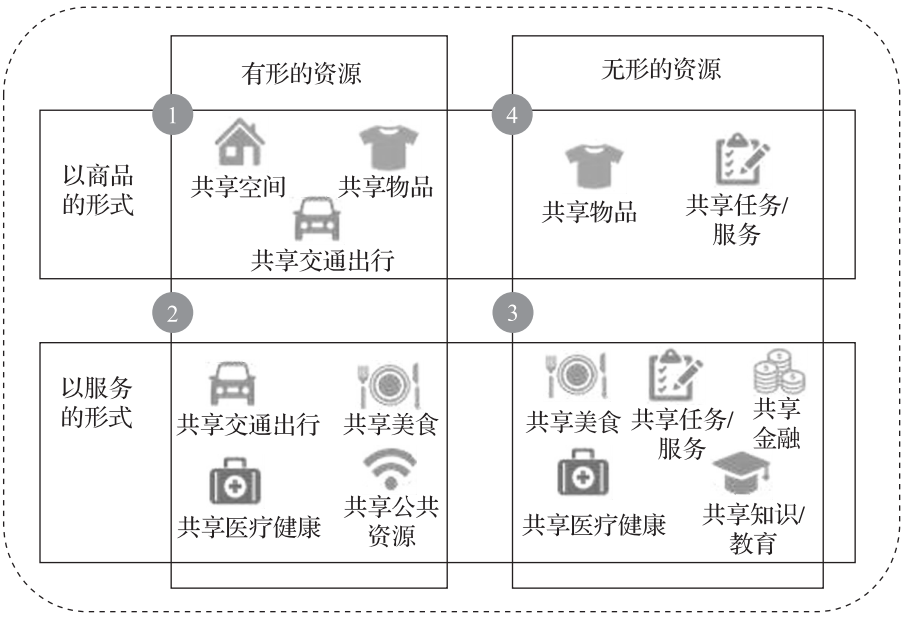

图 3－3　共享经济四种战略形态与九大领域之间的关系映射

第 4 章

从创造价值到获取价值：共享经济的商业模式

讨论完共享经济的战略形态后，已经基本清楚共享经济是如何为用户创造价值的。但是为用户创造价值并不能自动带来回报。那么，下一个重要的话题就是，共享经济企业本身又是如何获取价值的？即使用共享经济模式的公司具体是怎样收费，怎样实现盈利的呢？

下面，我们先从公司本身与外部实体之间的商业逻辑出发，来看共享经济的主要商业模式，了解这些公司在模式中的地位。我们之前在第 1 章也曾经提到过，共享经济的主要商业模式可以分为 B2C（企业对个体）、P2P（点对点，或个体对个体）、B2B（企业对企业）三种。

4.1　B2C，传统的改良

在第 1 章中，我们将共享经济划分为共享经济 1.0 与共享经济 2.0。共享经济 1.0 出现在 2000 年左右，以 PC 互联网为主要承载方式，多采用 B2C 模式。共享经济 2.0 则出现在 2008 年后，以移动互联网技术（包括移动应用、搜索技术、位置服务、移动支付等）推进其发展，更多是以 P2P 的形式呈现。

所谓 B2C 模式，指的是某个企业拥有对资源的所有权。以企业为中

心，通过平台将这些资源提供给需求者。需求者并不需要拥有这些资源，但通过获得这些资源的使用权，能够方便地与其他需求者来一起分享资源，如图 4－1 所示。

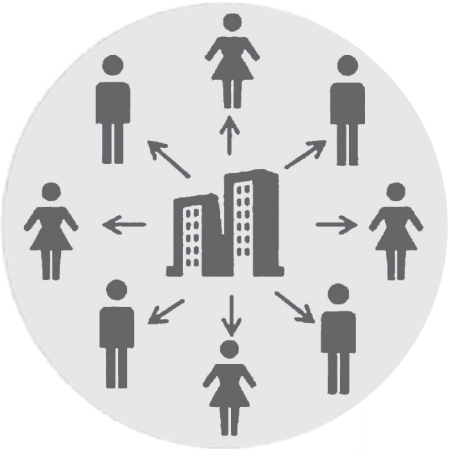

图 4－1　B2C 模式

也许有读者会说，B2C 模式和传统的一些商业模式，如 B2C 电商、租赁模式等，并没有本质上的区别，只是换了一种说法而已。这话有一定道理，从商业行为的本质来看，的确是传统模式的一种改良。但这里想强调的是：①在这种模式下，从企业方（B 端）来讲，传统上出售的是商品的所有权，现在转变为出售的是商品的使用权。从消费方（C 端）来讲，将传统上消费者购买商品以得到其所有权，转变为不需要购买，只需要能够使用即可，且选择使用的范围更广。节约了开支，方便了使用，为消费者提供了更多的价值。②这种模式，构建了一种良好的社群关系，使得消费者在社群中能极为方便地使用到自己需要的资源，从用户体验的角度出发，就好比在借朋友的东西，或者在向朋友分享自己的物品一样。

此类 B2C 模式的代表便是共享租车企业 Zipcar 公司，其一诞生便被风险投资界认为是开创了“汽车共享”的新模式，因此也被业界广泛称为世

界上第一家共享经济企业。

案例 4－1

Zipcar 公司的租车服务，B2C 模式的代表

一个没有汽车的人怎么解决交通出行？短途出行可以打出租车，日常或周末可以租车。但出租车和租车公司无法根据乘客喜好提供更个性化的服务，譬如乘客只想租 2 个小时而非一整天，或者租车公司的门店实在太远了乘客不想过去取车还车，或者乘客想尝试某种车型但租车公司的选择实在太少了。因此，存在一个空白市场——租客可以自己掌握的用车服务。为什么不能向邻居借车使用呢？这正是 Zipcar 公司发掘到的商机。

Zipcar 公司成立于 2000 年。用户可以到 Zipcar 网站上支付年费申请一张会员卡，需要用车时直接在网上搜索附近的 Zipcar 的车辆，然后用装有 RFID（无线射频识别）芯片的会员卡自助取车，还车时可以还到借车所在地，也可以还到 Zipcar 公司遍布全城的还车点，整个用车过程都是自助服务。通过车联网技术自动计算费用，按使用时间收费，可以按天，也可以按小时，费用包括了所有的细项，如车辆使用费、停车费、汽油费、保险费等。这种便利的服务，可以从 Zipcar 公司的一句口号“你身边的轮子”中体会出来。

因此，Zipcar 公司给予用户的体验就是非常方便，就好比出门不远便能从邻居朋友那里得到车；而且取车、停车、选车型、用车时长等灵活度非常高，感觉和大家在分享使用，但自己并不需要拥有。

Zipcar 公司的业务发展快速，直到其被安飞士巴吉集团收购前，在美国、加拿大、英国、西班牙和奥地利的多个大城市和大学校园已为近 77 万名注册会员提供了 1.1 万辆机动车的汽车共享服务。

不过，要持续地给予用户这种体验，那么一定区域内的车辆数量就要足够多，即网点密度必须足够大。为此，一方面 Zipcar 公司自购大量车，

也从传统租车公司处租赁来弥补高峰时的缺口；另一方面 Zipcar 公司还采取了区域细分战略，将城市划分成不同区域，每个区域放置一定数量的汽车，还对客户群做了清晰的划分：个人、商业用户、大学。针对不同租客有不同的车辆分布方式，这样大大提高了车辆的可获得性。此外，还需要签约大量的停车点，以供取车、还车使用。由于车辆停放地点多，一支行动快速高效的车辆保养队伍也必不可少。

因此，当大城市业务饱和、中小城市市场有限，进一步规模化需要更多的投入，但在“前有敌手后有追兵”的情况下，Zipcar 公司最后还是选择了被安飞士巴吉集团收购。

由此可见，B2C 模式体现了共享经济的基础理念——以使用权替代所有权；但同时也存在不少缺陷——强调以企业为中心，重资产，扩展能力受限。况且，传统的 B2C 模式只能提供稳定的供给，而供给量一定在需求的高峰值和低谷值中间，于是在高峰期会存在供给不足，低谷期又会出现供给多余，效率无法实现最优。因此，我们称 B2C 模式为对传统的改良。从发展的眼光来看，B2C 模式已经是共享经济的过去式。

4.2 P2P，新时代的创新

到了共享经济 2.0 时代，随着互联网发展到更高级阶段（从 Web 1.0 到 Web 2.0[㊀]）以及移动互联网的日益普及，便出现了更多的共享经济企业采用 P2P 模式。

所谓 P2P 模式，指的是并没有单个的企业拥有资源的所有权，即去中心化。闲置或者盈余的资源，完全分散在整个社群，由其中的部分个体所拥

㊀ Web 1.0 指的是以门户网站为主导的互联网模式；Web 2.0 指的是以用户生成内容与用户交互为主导的互联网模式。

有；社群中没有资源所有权的个体，则可以拥有这些资源的使用权。整个社群可以通过某个平台，实现个体间的资源分享或交换，如图 4－2 所示。

图 4－2　P2P 模式

尽管在这种模式里，绝大多数的主体是个人，但之所以用 P2P（点对点，或者个体对个体，Peer-to-Peer），而非 C2C（消费者对消费者，Consumer-to-Consumer），是因为点对点的说法更符合互联网精神和共享经济的精髓，任何两点之间都可能进行连接，产生分享行为；那么多点的互相连接，最后就形成了一张无中心、巨大且可以无限扩展的网络。

此外，P 的范畴也更大，可以是个人，也可以是企业。可以是企业提供供应，给个人使用；也可以是个人提供供应，分享给个人的同时也分享给企业。

在线教育共享平台 Coursera 公司，就是将高等院校盈余的教学资源，通过网络分享给任何渴望知识传授的个人，然后个人之间通过 Peer Assessment（学生间的相互审阅）等功能还可以继续分享知识与见解。这里的供应方既包括了教育机构也包括了个人。

专业共享服务平台 Upwork 公司，就是充分利用个人的程序开发技能，

通过网络为其他个人解决编程上的问题，或者为企业开发应用。这里的需求方同时包括了企业与个人。

在本书中，只要供应方与需求方不全都是企业，我们就称为 P2P 模式（当然，目前 P2P 模式下绝大多数参与者都是个人）。后面要讲的 B2B 模式，则特指供应方与需求方均为企业的模式。

P2P 模式相对于 B2C 模式，无疑更像是一场创新革命。同样以共享租车企业为例，不同于 B2C 模式下的 Zipcar 公司，我们来看一下 RelayRides 公司的 P2P 生意经。

案例 4－2

RelayRides 公司，租车生意的 P2P 模式颠覆者

Zipcar 公司诞生后，曾有媒体赞叹其“完美诠释了共享经济的核心价值”。但 Zipcar 公司在做大后面临一个难题：不仅要维护保养庞大的车队，还要支付巨额的停车费和车辆保险费，直到 RelayRides 公司的出现。

RelayRides 公司成立于 2010 年，彼时正是 Zipcar 如日中天之际。但是其创始人舍比·克拉克（Shelby Clark）认为，“汽车是不断贬值的，而且每辆车有 92% 的时间都处于闲置中。尽管大部分时间处于闲置，车主却平均每个月仍需支付 233 美元来养车和还车辆贷款。如果我开一家公司，我为什么不去利用个人拥有的车辆，还要自己去维护一支庞大的车队呢?”

RelayRides 公司的出现，使得私家车车主可以在爱车闲置的时候租用给有需要的人，包括按小时租、日租、周租和月租，平均每月可以为车主带来 250 美元的收入。RelayRides 公司的经营模式很简单：车主通过租车来赚钱，想要租车的人可以灵活方便地租到车，RelayRides 公司作为中间方赚取服务费。对每一次交易中承租人所支付的费用，其分配比率为：车主获取 75%、RelayRides 公司获取 25%（其中相当一部分会用来支付保险）。任何私家车车主都可以在该网站上注册汽车信息，并进行出租。这

样的话，RelayRides 公司就将 Zipcar 公司需要支付的庞大车队费用和停车费用几乎下降为 0。

“车主和承租人在 RelayRides 公司上注册、寻找合适的交易对象；交易完成后，双方互评，提供信用参考。”这就是现任首席执行官安德烈·哈达德（Andre Haddad）的逻辑，他希望将 RelayRides 公司打造成一个“点对点的买卖平台”（Peer-to-Peer for buying and selling）。

当然不是每个人都可以租车。RelayRides 公司有一套严格的承租筛选规则。首先，承租人要注册详细的个人驾驶信息，RelayRides 公司通过当地的机动车管理局进行信息核查，在近两年内有过重大交通违规的承租人将被列入“黑名单”。通过信息核查后，承租人才能与车主联系，最后还要由车主决定租赁给哪位承租人。简单地说，要想在 RelayRides 上租车，需要两个条件：一是要“靠谱”；二是要“投缘”。但对于承租人来说，RelayRides 公司旗下的车型超过 800 种，能极大程度地满足承租人对于喜好车型的个性化需要。根据统计，通过 RelayRides 公司租车的费用平均比通过传统租车公司要便宜 35%。

因此，RelayRides 公司的 P2P 模式对 Zipcar 公司构成了有力的挑战，也对传统租车行业产生了巨大的冲击。不仅仅风险投资者，互联网公司、传统汽车企业也很看好这种模式。成立至今，RelayRides 公司已经接受了 4 800万美元的融资。投资者除了风险投资基金，还包括谷歌与通用汽车公司。通用汽车公司除了投资之外，还利用自身的 Onstar 系统与 RelayRides 公司进行深度合作，装有 Onstar 系统的通用汽车车主可以直接在 RelayRides 上发布租车信息，并完成远程解锁、监控、定位、交付等功能。

目前 RelayRides 公司的业务范围已覆盖全美国2 300个城市。这家企业还在不断地通过业务创新进行扩张。从 2014 年开始，RelayRides 公司还与脸书达成合作。即使用户处于 RelayRides 公司暂时没有覆盖的城市，也可以通过脸书来租车。通过在脸书上广播你的租车需求（车型、时间段）来

寻找你希望租到的车辆。

从 RelayRides 公司的案例，我们看到 P2P 模式解决了 B2C 模式中资产过重、灵活性受限的问题。更关键的是，P2P 模式实现了个性化的供应、个性化的需求、个性化的能力，和供需曲线的完美融合，使得基于 P2P 的共享经济的网络能持续地得到成长。

1. 个性化的供应

RelayRides 公司的车主可以根据承租人是否“靠谱”和“投缘”，来自由地选择是否将汽车出租；Uber 的驾驶员可以根据自己的时间与心情选择今天是否出行服务，以及今天是服务 2 个小时还是 4 个小时。在 P2P 模式下，每个个体都可以进行个性化的选择，这样的话极大地刺激了个体的参与度，也极大地提高了个体的主观能动性。

2. 个性化的需求

RelayRides 公司的承租人从超过 800 种车型中挑选自己中意的汽车，甚至是去尝试一些自己梦想但未曾拥有的颜色与型号；Airbnb 的房客可以根据自己的偏好，选择在巴黎旅游时，是住在蒙马特的小巷与画家为伍，还是住在塞纳河左岸毗邻大学城的老式公寓，是住在枫丹白露的古堡，还是住在巴比松的农舍，以此来满足自己对法国的一切想象。个性化的需求，都能在 P2P 模式下最大程度地得到满足，这是在 B2C 模式下无法想象的。

3. 个性化的能力

TaskRabbit 公司的用户可以根据自己的实际能力来接受任务，如是帮别人跑腿送货，还是帮别人维修电器；Quirky 公司的用户可以选择参加 8 个专业组别[㊀]中的任何一组，当然，结果是大多数人只会选择其中的 1 ~ 2

㊀ 8 个专业组别分别是：创意、研究、设计、风格、命名、品牌、定价、销售。

组，因为这是他们最擅长的。今日的世界是一个专业化分工越来越明细的世界，也是一个需要不同能力展现、组合、叠加的世界。P2P 模式提供了最好的展现个性化能力的平台，也提供了个性化能力间更好地进行协作的平台。

4. 供需曲线的完美融合

很多业务的需求是随着时间、季节呈波动性变化的。如对租车的需求，就跟旅游的淡旺季，及是否是节假日有密切的关系，并且需求本身的波动程度很大。通过共享经济的逻辑，就能够把供应端和需求端的曲线完美地融合在一起，更有效率地利用社会的整体资源。

著名行为经济学家，2002 年诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）在其著名的《思考，快与慢》（Thinking，Fast and Slow）一书中提到了两种思维认知模式："快思"与"慢想"。人类擅长于"快思"，像直觉反应、判断某些事物的好坏、通过某些模式来识别自己应该采取的行动等；但不擅长于"慢想"，像复杂的运算、茫茫信息海洋中的搜索、网络中不同事物的匹配等，而这些，恰恰是计算机网络技术可以快速完成的。所以，从某种程度上说，P2P 模式也是人类与计算机网络技术的完美结合，让计算机网络来进行信息搜寻与供需匹配，将结果传递给人类，由人类来完成其更擅长的事情。

P2P 模式充分体现了共享经济的理念与互联网尤其是移动互联网的优势，是一种革命性的商业颠覆。如同凯文·凯利在《失控：全人类的最终命运和结局》中所描述的，大量事物如果不加以刻意地外力控制，最终反而极有可能自发形成最为有序、最符合事物本质规律的生态循环。

因此，我们称 P2P 模式为新时代的创新。目前，P2P 模式热火朝天，将来也必将日新月异。从发展的眼光来看，P2P 模式绝对是共享经济的主流，是现在时，也是将来时的模式。

4.3 B2B，既有思维的变革

所谓 B2B 模式，就是供应方与需求方全都为企业。企业间可以通过某个平台，实现对企业闲置或盈余资源的共享与交换。B2B 模式已经开始兴起，而且我们相信肯定会不断增加。因为这种模式可以帮助企业简化资源，运作更敏捷；减少繁文缛节，更快速地应对市场的变化，如图 4－3 所示。

图 4－3 B2B 模式

对供应方 B 端而言，企业可以快速摊薄固定成本，提高资产利用率；对于需求方 B 端而言，企业只需要支付他们所需要的服务，不需要投入大量成本，并且可以专注于自己的强项，更好地服务于自己的主要客户。B2B 模式的出现，使得过去难以触及的一些资源也可以被使用，如企业闲置的办公区间、富余的供应链能力、对某些通用业务流程的盈余处理能力，甚至是任务还未饱满的实验室研发力量等。

市场也对 B2B 模式的需求迅速做出了反应。在全球“独角兽”公司的排名中，有一家 B2B 模式的共享经济企业已经悄然攀上了第十位，估值已

高达 100 亿美元，那就是 WeWork 公司。

案例 4－3

WeWork 公司，引领 B2B 模式的共享经济新宠

在金融危机后，“共同工作、联合办公”（Co-Working）的现象逐渐在美国的初创型企业及小公司间普及起来，其主要原因就是初创型企业和小公司无力负担高昂的长期房租。

但是这种情况给予了亚当·诺依曼很多灵感。亚当·诺依曼童年时在以色列的农场长大，与很多孩子一起共同生活与劳作，因此对于共同工作、联合办公的概念有着深刻的体会。2008 年，他和另一位联合创始人米格尔·麦凯维一起将位于纽约的一处闲置楼盘改造成了一个可以“拎包入住”的办公空间，取名绿色书桌（Green Desk）。他说道：“我们两个都很热爱房地产行业，在经济危机时，有许多大楼是空着的，也有许多人变成了自由职业者，或者开始创业。我知道肯定有种方法能把两者联系起来。”一年后，绿色书桌已经出租了 100 多个工作空间。虽然收入不错，但两位创始人对绿色书桌提供的很多服务与配套设施并不满意。于是，他们出售了绿色书桌，并将获得的收益用以创建新公司 WeWork。

与绿色书桌相比，WeWork 公司更胜一筹的是良好的用户体验与高质量的服务。

室内设计是 WeWork 公司成功的要素之一。WeWork 在风格上颇下了一番功夫，避免办公区域有一种大公司的感觉。随处可见的是由玻璃隔开的办公区、会议室、咖啡间、柔软的沙发，还有充满质感的墙壁与天花板。米格尔·麦凯维认为，这种工业化的风格成本低，在带来高效工作环境的同时，更易于人们交流，极大地提升了用户体验。

不仅如此，每个 WeWork 公司名下的建筑内都拥有各自的内部网络，以供会员交流，WeWork 公司的目标是让这些线上的沟通最终转化为线下

的联系。

除此之外，WeWork 公司每周还组织活动，邀请业界“大佬”前来答疑解惑，举办专题研讨会，还有很重要的一点，就是在所有的办公区域内，咖啡和啤酒是永远免费供应的。

在收费方面，WeWork 公司提供了三种不同的服务，分别是月收费 45 美元/人的“初级版”，95 美元/人的“进阶版”和 350 美元/人的“无限量版”。三种收费方式的不同之处在于可以使用办公区域的时间，并在会议室租赁以及工作信件签收等方面有所差别。无论是初创公司、小型企业，还是自由职业者，都可以按照自己的需求在线预订。除此之外，如果希望长期在同一位置办公，他们可以选择租下一个工位或者一个办公室，价格根据城市和地点的变化会有所不同。WeWork 公司的价格相对于周边并不便宜，但没有令客户望而却步，毕竟，WeWork 公司带来的分享价值，远远超过一般办公空间的服务。

目前，WeWork 公司的客户已经超过 25 000 家；在办公地点上，WeWork 公司在 2013 年年底仅有 9 处办公地点，一年后已经达到了 21 处，预计 2015 年年底将拓展到 60 处。到 2014 年 12 月，WeWork 已经入驻了美国最大的 10 个城市和欧洲的 4 个主要城市，营业收入达到 1.5 亿美元，利润率达到 30%。由于这种承租闲置地产、快速升级改造物业，再分享空间出租迅速回笼资金的 B2B 共享经济轻资产模式，WeWork 公司迅速受到资本市场的青睐，截至 2015 年 8 月，在全球“独角兽”公司排行榜上已经名列第十位。

除了办公室租赁，其他领域也涌现了大量的 B2B 模式共享经济企业。荷兰的 Floow2 公司是一家专注于共享供应链能力的企业。Floow2 可以帮助企业分享其在供应链主要环节上的资产，包括机器、货车、工作人员、办公设施、流程管理等。Airbnb 也开始推出面向企业的 B2B 服务，如 Airbnb

Business 服务等。

B2B 模式是基于 P2P 模式的思想发展而来的，供需两端均为企业。我们将其单独作为一种模式来讲述，是因为 P2P 与 B2B 模式存在以下两点不同：

1. 交易的持续性

P2P 交易很大程度上是一次性的，你今天得到 Uber 这个驾驶员的服务，明天得到的可能就是另一个驾驶员的服务。但是，B2B 模式下供应方与消费方的关系会更持久，一旦供需实现匹配，关系就会持续一段时间。例如，我的公司租用了 WeWork 公司的某处办公场所，很大概率上我在一段时间内不会搬迁。其根本就如上述案例所说的那样，是良好的用户体验和高质量的服务，甚至是更多的增值服务。P2P 模式下存在大量的一次性交易情况，但 B2B 模式下如果用户的体验不佳、对服务不满意的话，业务就很难持续。

2. 流程的复杂性

企业与企业的对接需要更严格的流程与商务方面的支持，如对合同签订的规定、对发票与报表的要求、对保险的需求等。像 Airbnb Business 服务就附带一系列商务支持工具，包括提供给企业的报表工具、与企业签订合同后价格变化的自动提醒、多种符合企业需求的付款方式等。

当然，B2B 模式是对 P2P 模式的进一步延伸，从商业模式的本质而言，并不是革命性的创举。只是将双方扩展到了企业对企业的层面，突破了原先企业对自身资源的保护与垄断的既有思维，为企业专注于核心、更加敏捷地运营提供了可能。

因此，我们称 B2B 模式为对既有思维的变革。但是，需求方这一端为企业，也决定了大量需求的复杂性和供需匹配流程的高成本。WeWork 公司的成功在一定程度上其实是因为租客多为小微企业及初创公司，需求简

单，模式容易复制。B2B 模式真要进入更广泛的行业，还需要不断地实践与创新。

因此，从发展的眼光来看，B2B 模式更多地体现为共享经济的将来模式。

4.4 多元化的盈利模式

共享经济有意思的地方在于，不但其涉足的行业领域非常广，其盈利模式也是多元化的。根据我们的分析，已经在实施的有十多种。如果将其分为按交易收费、会员制、免费、其他四大类的话，其中 84% 集中在按交易收费与会员制两大类，如图 4－4 所示。

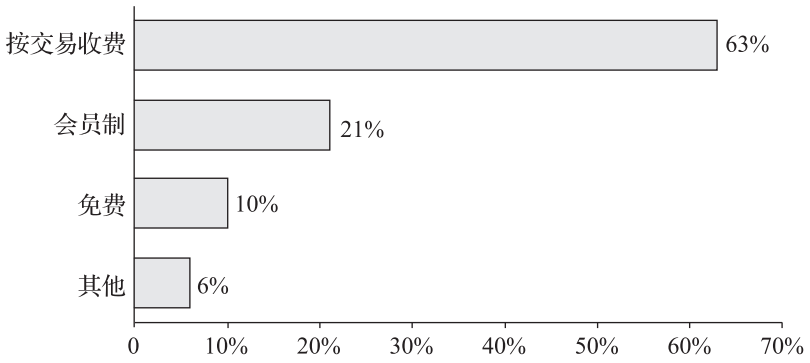

图 4－4 共享经济领域主要的盈利模式

注：来源于 Crowd Companies 公司（2014）。

第一类：按交易收费模式

共享经济的特征之一就是强调使用权而非所有权。共享经济平台同时连接了供应方与需求方这两边的群体，当需求方（用户）有需要的时候才去平台寻找并付费使用资源。因此，作为提供资源并促成交易匹配的共享

经济平台，会从需求方支付的资源使用费用中抽取一部分作为收入。共享经济平台还有可能选择从供应方获得的收益中也抽取一部分作为收入。即共享经济平台可以选择单边或是双边收费，如图 4－5 所示。

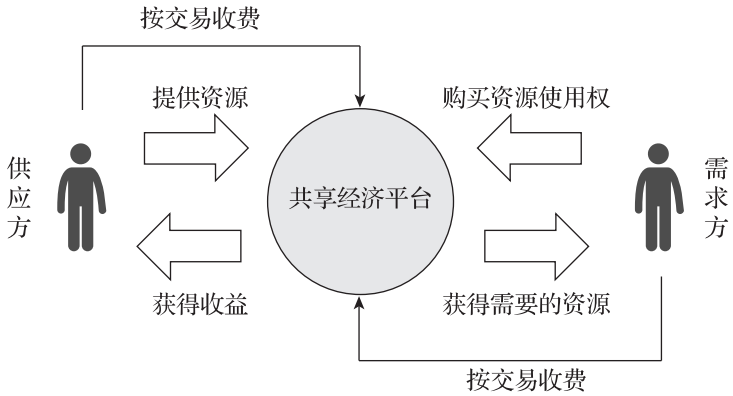

图 4－5　按交易收费模式

此外，收费的模式还可以分为按比例抽取的模式或固定收费的模式，以及按固定比例抽取或按浮动比例抽取的模式。这样的话，按交易收费模式可以存在多种不同的场景，如图 4－6 所示。

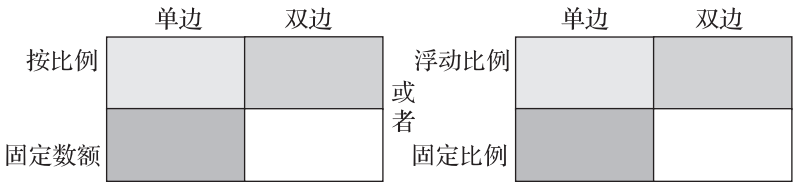

图 4－6　按交易收费的不同场景

那么究竟是单边还是双边收费，或者对两类用户群体收费的高低如何决定，主要取决于：①网络效应；②价格弹性反应；③多地栖息的可能性。[㊀]

㊀ 关于此三类效应的具体讨论，可以参见《哈佛商业评论》2006 年第 10 期的《双边市场策略》一文，以及陈威如与余卓轩合著的《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》一书。

所谓网络效应，指的是当某一群体有越来越多的用户加入时，就会吸引更多的用户加入；但如果一旦收费或者提高收费，就将损害用户群体的增长。网络效应可以分为同边网络效应与异边网络效应。同边网络效应指的是当越多的属于某一边群体的用户（如供应方）加入时，在该边的每位用户的效用都会增加；异边网络效应指的是当越多的属于某一边群体的用户（如供应方）加入时，在另一边群体的用户（如消费方）效用会增加。

所谓价格弹性反应，表示当一项商品或服务的价格变化时对用户数量的影响。高价格弹性反应指的是当收费提高时，有参与意向（包括供给与消费）的用户数量会以乘数级下降；而当收费降低时，有参与意向（包括供给与消费）的用户数量会以乘数级上升。因此，那些价格敏感的以及容易受到竞争对手低价或免费策略吸引的用户群体更容易流失，而且这种流失会产生网络效应，导致更多的同一边或另一边用户群体的流失。

所谓多地栖息的可能性，指的是某类群体可以驻扎在数个相类似的平台中，提供类似的服务。他们可以轻易地从平台 A 跳槽到平台 B，导致反向的网络效应，引发恶性的价格竞争，甚至导致平台的倒塌。因此，对于可能多地栖息的用户群体，就不仅仅是考虑收多少费的问题，而是要考虑比另一类用户群体少收多少费、要不要收费，甚至要不要补贴的问题。

而究竟是按比例抽取还是固定费用，或者是按固定比例还是按浮动比例收费，则取决于：①服务付费的标准化程度；②供需关系的波动性。若服务标准化，且用户付费的标准也相对固定，则按固定比例或固定数额收费的方式都可以考虑。若产品或服务的供需关系波动大，则在需求高峰且资源供给紧张时会导致供应方的出价及需求方的支付意愿（Willingness-to-Pay）都大幅度上升，这时应该采取按比例收费的模式，并在按比例收费的情况下，考虑是否浮动，这样共享经济企业才能在最大程度上对价值进行捕获。下面通过 Airbnb 收费模式的案例分析，来进行更深入的理解。

案例 4－4

Airbnb 的双边浮动比例收费模式

Airbnb 采取双边、按比例、按交易数收费的模式。针对每笔成功的交易，对于客户，在房屋列表价格之上再增收 6% ~12% 的费用，称之为服务费；并采取逆向方式，即若成交额大，则比例低，如 6%；成交额小，则比例高，如 12%。根据不同国家地区的法规，可能还会征收额外的增值税（VAT）。而对于房主，则收取房屋列表价格 3% 的费用，称之为房主服务费。

假设一位客户在 Airbnb 上预订了一晚的住宿，该住宿列表价为 120 美元。按照 Airbnb 内部规定，这个预订价格应从客户边再增收 10% 的服务费，即最后客户付出 120 美元 ×（1 +10%）=132 美元（为计算方便起见，假定不含税），房主得到了 120 美元 ×（1 －3%）=116.4 美元，Airbnb 自身从中获得了 120 美元 ×（3% +10%）=15.6 美元。若这位客户预订的是 240 美元的住宿，该价格较高，Airbnb 应从客户边收取的服务费比例下降到 6%，则最后客户付出 240 美元 ×（1 +6%）=254.4 美元（不含税），房主得到了 240 美元 ×（1 －3%）=232.8 美元，Airbnb 从中获得了 240 美元 ×（3% +6%）=21.6 美元。

通过这个案例我们可以看到，Airbnb 采取双边收费的模式，但是向房主收取费用的比例明显低于向客户收取费用的比例。这就是因为我们前面讨论的多地栖息的可能性。好的房主资源是 Airbnb 平台上最有价值的部分，但他们也可以选择将房屋信息放在别的网站上。如果这部分资源流失到 Airbnb 的竞争对手那边，那对 Airbnb 的打击将是致命的。所以 Airbnb 不可能从他们那边收取更高的费用。因此，Airbnb 向房主非常透明地表示这 3% 的服务费用主要用来承担交易支付和平台展示的成本。由于向房主收费低廉且合理，所以房主愿意将优质资源在 Airbnb 平台上进行展示。根

据网络效应，这些资源能吸引越来越多的客户，客户的快速增长反过来又能吸引更多的房主资源，从而步入了一个正向反馈。以此引申，对于类似Airbnb的初创企业，可以考虑采取不向房主收费甚至补贴的方式来吸引更多、更好的资源。

而对于客户，Airbnb的收费比例和逆向收费机制也别有玄机。首先，6%～12%的服务费比例，与很多酒店相比并不算高，况且客户也能够理解这是对体验另一种住宿文化而付出的溢价；其次，房屋列表价越高，相应的服务费比例越低，则很好地体现了我们之前讨论的价格弹性反应，让客户产生一种奇妙的心理感觉，仿佛自己得到的多了，额外付出的反而少了，从而刺激客户的消费。

通过Airbnb的案例，我们可以更好地理解在按交易收费模式中，如何选择向单边或双边收费、收费是否应该固定等议题。

有意思的是，关于前面我们谈到的网络效应的产生，可能不仅仅由是否收费所决定，很多时候还会取决于用户的心理行为。下面，我们可以从两个共享金融服务网站Kickstarter公司与Indiegogo公司的不同收费机制设计来看出其中的奥妙。

案例4－5

“全部或没有”与浮动收费：Kickstarter公司与Indiegogo公司收费机制的比较

2013年，Canonical公司计划在一个月内通过Indiegogo公司的平台筹集到3 200万美元，打造一款史上最华丽的手机：Ubuntu Edge，一部搭载安卓和移动版乌班图（Ubuntu）系统的双系统手机，更重要的是一部想要整合手机和PC的超级移动设备。最后，Ubuntu Edge总共筹集到了1 280多万美元。这是一个众筹领域的吉尼斯世界纪录，但可惜连最初目标的一半也没

有达到。当时，业界就有人评论，要是 Ubuntu Edge 放在 Kickstarter 平台上筹集资金可能结果就不一样了。

Kickstarter 公司成立于 2009 年，而 Indiegogo 公司则在更早一年成立。两者模式颇为类似，以众筹的方式，帮助有需要的项目募集资金，并会按项目向项目发起方（需求方），按募集到资金的数额收取一定比例的费用。Kickstarter 公司采取的是“全部或没有”（All or Nothing）的模式，也称为固定众筹模式（Fixed Crowdfunding）。即项目发起方需要设定一个在多长时间内募集到多少金额的目标，若目标没有完成，则项目发起方募集不到任何资金，Kickstarter 不收取任何费用；若目标完成，则 Kickstarter 收取募集到资金 5% 的费用。而 Indiegogo 公司采取的是浮动众筹模式（Flexible Crowdfunding）。同 Kickstarter 一样，项目发起方同样需要设定一个目标，若目标没有完成，则 Indiegogo 向项目发起方收取募集到资金 9% 的费用；若目标完成，则 Indiegogo 向项目发起方收取募集到资金 4% 的费用。

Indiegogo 公司的意图很明显，鼓励项目发起方根据项目的实力及需求，规划一个合理的募集目标。过高的募集目标会导致额外的成本。而 Kickstarter 公司的机制则显得更为极端。

乍一比较，很多人从项目发起方的角度出发，可能会考虑使用 Indiegogo 公司，毕竟通过 Indiegogo 公司不会一点资金都募集不到，虽然有可能会支付更高比例的佣金。但是，从投资方（供应方）的角度出发，由于处于投资方的很多用户都不是专业投资人士，他们会产生两个想法：①如果这个项目真的不好，我还是希望不要掏钱为妙；②如果大部分人都不看好这个项目，我的风险可能真的太高了。而像 Kickstarter 这种“全部或没有”的模式就给了投资方一定的保证。一旦未达到募集目标，已计划出资的投资方也因为很多人的不看好而不必出资。更进一步，对于真正有雄心的项目发起方而言，这种机制也给了他们一个很好的故事以鼓动他们

的家人、朋友、团队甚至出资人来支持他们——“我的创意非常好，我相信我的目标可以达成，所以我选择了‘全部或没有’的模式。”大有“不成功则成仁”的意思。

那么到底哪种模式更吸引人呢？经过6年的发展，从当初两家几乎同时成立，并驾齐驱，广受市场好评，到现在至少从数字上已能分出区别，如表4－1所示。

表4－1　Kickstarter公司与Indiegogo公司众筹项目数量与金额比较

	Kickstarter公司	Indiegogo公司
总项目数	110 583个	44 498个
成功募集项目的金额	7.51亿美元	1.93亿美元
未成功募集项目的金额	8 300万美元	7 100万美元
成功募集项目比例	44%	33%

注：数据来源于互联网新闻与评论网站Medium.com（2015）。

从表4－1可以看出，Kickstarter公司无论是业务规模还是项目的成功募集比例，都高于比其早一年成立的Indiegogo公司。当然，这种差异可能是目标用户群体不同引起的，也可能是专注的项目领域不同引起的，还可能是运营效率不同引起的。由于这两家均非上市公司，我们无从得到更详细的信息。但我们认为，至少两者的收费模式机制不同产生了相当大的影响。Kickstarter公司的模式可以吸引到更多的投资方，投资方数量的聚集能吸引更多更好的项目参与，于是又吸引到更多更大的投资方，形成了一个良性的正向反馈，从而帮助Kickstarter公司领先一步。

其实，如果我们对比一下共享经济与传统互联网经济按交易收费的比例，就会发现共享经济的收费还是相当低的。表4－2节选了部分共享经济公司与传统互联网公司的按交易收费比例的信息。

表 4－2　共享经济与传统互联网经济按交易收费比例比较

	企业名称	按交易收费比例	说　明
共享经济	OpenTable	1.9%	根据业务情况估算
	HomeAway	2.5%	根据业务情况估算
	Upwork	10%	基于所有任务总和价格的 10%
	Airbnb	约 11%	房主：扣减 3% 客户：加收 6% ~12%
传统互联网经济	亚马逊市集（Amazon Marketplace）	12%	不同品类估算值不同，在 6% ~ 15% 之间
	Priceline（全美国最大的在线旅游服务网站之一）	18.5%	根据美国证券交易监督委员会存档的财务数据（10K 表）估算
	苹果 iTunes	30%	来自于企业价目表
	Groupon（全美国最大的团购网站之一）	38.2%	根据美国证券交易监督委员会存档的财务数据（10K 表）估算

注：数据来源于创业投资新闻网站 Abovethecrowd. com（2014）。

上面的数据给予了三个启示：①共享经济模式，因能体现去中心化、去中介化的思想，从而更好地减少了中间利润，让利于双边用户；②不排除刚刚兴起的共享经济，为了吸引更多的用户，刻意保持低收费的模式；③正如亚马逊创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）所说，“你的利润就是我的机会”（Your margin is my opportunity），在可预见的未来，共享经济会更加猛烈地冲击传统经济以及传统的互联网经济。

第二类：会员制模式

会员制也称一次性付费或者订购制（Subscription），指的是用户一次性支出后，可以在某一段时间内（可以按月、年等）获得约定数量（可以是无限量的）的商品或服务。随着商业形态的不断变化，其又可以分为普通会员制、会员制 + 使用收费和层级式会员制模式。

1. 普通会员制模式

普通会员制是最基本的会员制形态。用户在一次性按年、按月或者按其他时间段支付会员费用或订购费用后，就不用再支付其他费用便可获得所有的产品或服务。该模式如图 4－7 所示。

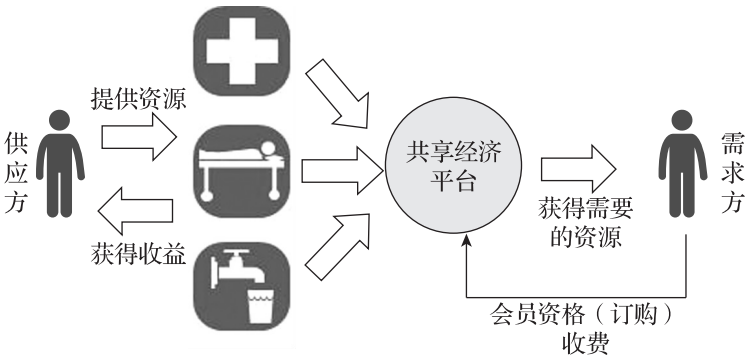

图 4－7　普通会员制模式

Techshop 公司是一家共享创客企业。大量的创客玩家在 Techshop 公司提供的平台上共享设计软件、测试软件、相关设备与装置、3D 打印设备，并且可以互相分享设计和创意的心得与经验。用户只需要支付 99 美元的月费，便可在固定的创客空间工作站，无限使用 Techshop 平台上价值超过 100 万美元的软件与设备。而支付12 000美元，则可以终生无限使用。

此类普通会员制的收费模式，适合于边际成本较低甚至为零的共享服务。如上述 Techshop 公司，其分享的大部分是软件和电子设备，边际成本相对较低，可以承担大量的用户不限次数使用，所以用户也只需要一次性付费便可使用。

2. 会员制＋使用收费模式

顾名思义，会员制＋使用收费模式，就是在普通会员制模式的基础上，提供部分普通会员制享受服务范围之外的增值服务，而这些增值服务是需要额外收费的。大部分情况下是按交易/使用进行收费。该模式如

图4－8所示。

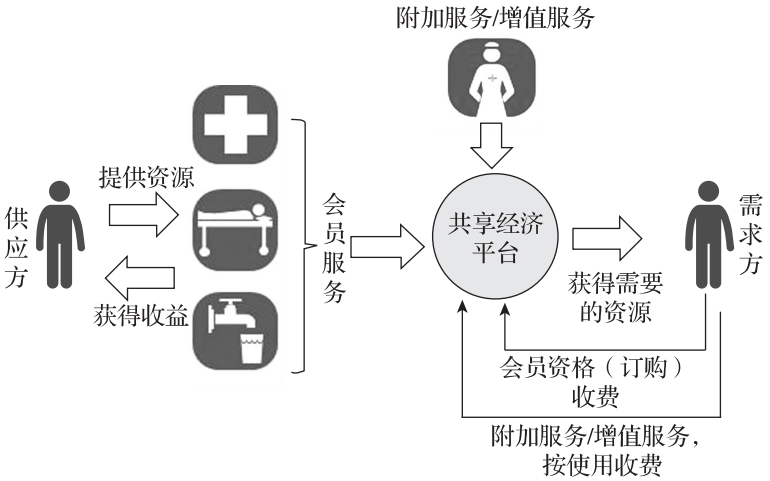

图 4－8　会员制＋使用收费模式

如上述的 Techshop 公司，在原有普通会员制基础上，又发展出了会员制＋使用收费模式。因为 Techshop 公司发现，很多在其平台上分享软件和设备，或者来使用这些软件和设备的创客玩家，本身可能就是一名在某些领域非常资深的人士。于是 Techshop 公司提供平台让这些资深玩家进一步分享其技能与经验，提供让其开课的机会，或者对入门玩家提供专家指导。但这些服务，是不包括在月费或年费服务范围之内的，需要消费方按交易或按使用再付费。Techshop 公司得到费用后，再以约定的比例或数额与提供服务的资深玩家进行分成。

还有一种会员制＋使用收费模式是指加入会员后，只是获得了进入某一社群的门槛，而其中的服务还是需要付费才能获得。

譬如宝马推出的 DriveNow 服务，就属于这一种。要使用 DriveNow 服务，先要支付 29 欧元的一次性会员费。然后每次使用按分钟收费，每分钟为 0.29 欧元，其中包括了汽车使用费、汽油费、车联网设备使用费以及停车费用。号称全球第一家共享经济公司的 Zipcar，使用的也是这种模式。

这种模式需要服务提供者具有强大的品牌号召力，或独一无二的社群。DriveNow 服务依托宝马品牌，用户愿意支付这 29 欧元作为品牌溢价。而 Zipcar 公司则创建了一种独特的社群文化，让其用户觉得能够与朋友们一起分享各种车型是一件非常酷的事情，因此用户也愿意支付会员费以加入这个社群。

3. 层级式会员制模式

层级式会员制设计了不同的会员等级，不同等级的会员支付不同的费用，可以享受不同的服务或者得到不同的商品。这种设计有点类似于航空公司提供的白金卡、金卡、银卡（只是航空公司的客户忠诚度，会员不需要额外支付费用，只需积攒航空里程即可）。其模式如图 4－9 所示。

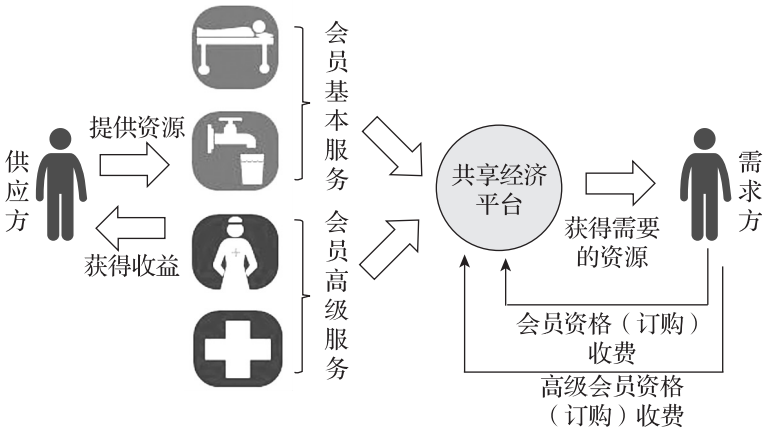

图 4－9　层级式会员制模式

在法国与英国运营的 Dim Dom 公司是一家专注于儿童玩具分享的企业。用户可以加入 Dim Dom 公司提供的平台，将自己闲置的玩具与他人共享，并使用别人分享的玩具。Dim Dom 公司采取三层会员制模式，会员费分别为 29.95 欧元（每三个月可拥有 5 个不同玩具的使用权）；34.95 欧元（每两个月可拥有 5 个不同玩具的使用权）；39.95 欧元（每个月都能拥有 5 个不同玩具的使用权）。

这种模式同普通会员制一样，由于没有额外的按使用收费，因此也需要较低的边际服务成本来支持。但是不同的层级给予用户更多的比较和选择权，从而覆盖更广的人群，包括那些价格敏感与价格不敏感的用户。

第三类：免费模式

免费模式来源于著名的“剃刀—刀片模式”。这种模式有时也被称为“饵与钩”（Bait and Hook）模式或者“搭售”（Tied Products）模式。也就是，厂家以低于成本的价格卖出耐用品，然后从那些与耐用品搭配使用的易用消费品上谋取利润。该模式最初由 19 世纪末的吉列公司所采用。当时吉列公司的创始人金·吉列（King Gillette）发现，由于售价过高，传统的一副刀架加若干把刀片组成的剃须套装产品难以被消费者所普遍接受，于是他将吉列刀架以 55 美分的价格低于成本价出售，而从与刀架搭配的吉列刀片中来弥补刀架的亏损。一把吉列剃刀一年下来平均需要更换 25 把刀片，从而为吉列提供了源源不断的收入。低价售卖的刀架能够刺激人们对于刀片的需求，从经济学意义上讲，刀架和刀片是一对互补品，而后者才是真正的利润来源。

后来的打印机产业与游戏机产业将这种模式继续发扬光大。打印机厂家使用极低的打印机价格锁定客户，然后通过易消耗高利润的墨盒获取利润。游戏机厂商则发现较便宜的游戏机售卖可以刺激用户对于游戏光盘的需求，同时也降低了消费者购买游戏机时的风险，而游戏光盘才是主要的利润来源。

到了互联网时代，免费的商业模式更是被发挥到了极致。在 2005 年阿里巴巴与 eBay 的那场著名的商战中，阿里巴巴率先宣布对淘宝追加 10 亿元人民币的投资，并且淘宝将免费三年。对此，eBay 发表声明予以反击，“免费不是一种商业模式”。马云闻讯后哈哈大笑，“eBay 居然说免费不是一种商业模式！”果然，最后 eBay 败走中国。

通过免费模式吸引客户、跑马圈地，等筑起一定的堡垒后再开始收费，或者通过增值服务、第三方服务、广告等方式收费，开始成为越来越

多互联网公司的选择。谷歌就一直是互联网免费策略的倡导者与实践者。不同于微软的版权收费策略，谷歌先后将图书馆、邮箱、地图、照片、办公软件等均提供免费服务，最后谷歌成了全球市值最高的 IT 公司之一。巨人、盛大等的“游戏免费、道具收费”策略也堪称典范，并引发其他网游公司纷纷跟进。最后在 5 年时间内，网游行业用户规模从1 000万名增长到超过 2 亿名；收入从 20 亿元增长到 300 亿元，幅度超过 10 倍以上。

1. 免费 + 升级模式

在共享经济界，也有公司开始采用免费模式吸引客户，然后通过溢价的附加服务或增值服务来获取利润。例如，美国最大的母婴用品分享网站之一 Swap. com 并不直接向用户收取费用，用户可以免费加入，将待分享的商品信息和希望得到的商品信息放在网上，从而吸引大量的用户群体。成立短短两年，用户数已经超过 10 万名。但是，Swap. com 规定，为了母婴用品的整洁及不被损坏，用户必须使用统一规格的包装与运送，该服务为收费项目，由联合包裹（UPS）提供。然后 Swap. com 再与联合包裹进行分成。

该商业模式如图 4 - 10 所示。

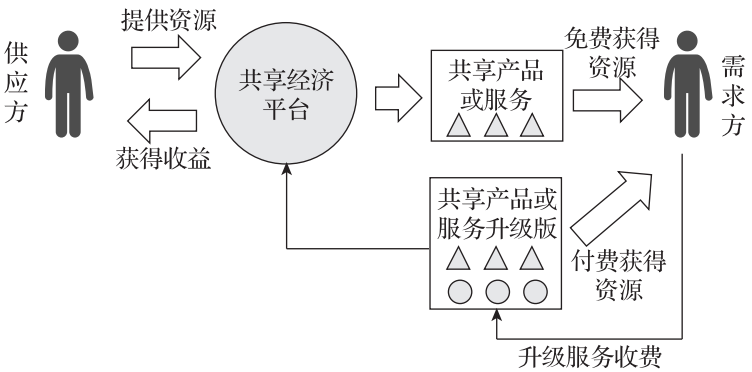

图 4 - 10　免费 + 升级模式

2. 免费 + 衍生品模式

顾名思义，免费 + 衍生品模式即不向用户直接收取产生自共享经济平

台服务的费用，但是利用用户共享的信息、知识、经验，开发出一系列的衍生产品。这些衍生产品针对更为广阔的目标受众，并向他们进行收费。衍生产品的收益，可以向原共享者提供分成。

该商业模式如图 4－11 所示。

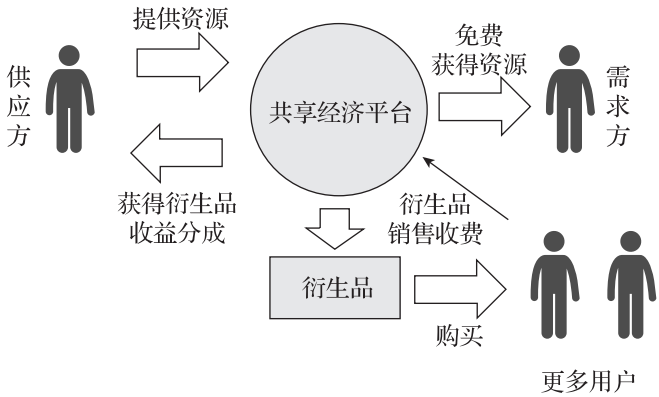

图 4－11　免费＋衍生品模式

非营利性的公益组织 TED 就是最早提出这种模式的共享平台之一。作为全球最有影响力的创意传播平台之一，截止到 2012 年 11 月，TED 演说视频的浏览量在全球累计已经达到 10 亿人次。尽管 TED 本身是一家非营利性组织，但还是要为其雇员支付薪水，并存在大量的活动组织开销。除了来自基金会、企业、个人的捐款外，TED 还有一项主要收入来源，便是与 TED 的演讲者们一起开发出一系列 TED 书籍。这些书籍都是 TED 演说的精华部分，共分为艺术与摄影、建筑设计、人物传记与回忆、生物与生命科学、商业管理、经济学、收藏与展览、计算机科学、教育、环境保护、历史与哲学、娱乐与幽默、法律与人权、医药医疗、慈善与社会变革、政治与政府、心理学与认知科学、宗教与精神、空间科学、性爱与人人关系等 20 个主题。此外，TED 网上书店同时还销售曾经在 TED 发表演说的公众人物的其他著作。

与 TED 类似，国内最大的知识共享社区之一知乎，也在进行着同样的

尝试。知乎的主打口号就是分享，“与世界分享你的知识、经验和见解”。但随着知乎规模的不断壮大，其盈利模式似乎并不清晰。曾经有业界人士揣测，知乎是否会采用用户付费提问的方式，但从目前来看，这种模式已经被否决。根据知乎的说法，人们分享其知识、经验、见解，是为了满足自我实现的价值，获取认同感，而非为了赚钱。用户付费提问的话，肯定会毁掉知乎基于认知盈余的企业哲学。

现在看到的是，知乎在摸索盈利模式的道路上尝试的是去开发衍生产品。这些衍生产品既包括知乎的系列纸版图书（如《知乎金融选修课：金钱有术》《创业时，我们在知乎聊些什么》等），也包括系列电子书（如知乎上红人们的自选集），还包括知乎吉祥物刘看山的众多周边产品，从笔记本、手机壳，到杯子、T 恤等，一应俱全。关于这种模式能否成功，还有待时间的检验。

3. 免费 + 广告/电子商务模式

免费模式还有一种形式，那就是分享的资源本身不向用户收费，但通过引入广告等形式，向广告主进行收费；甚至直接开展电子商务业务，如图 4 - 12 所示。

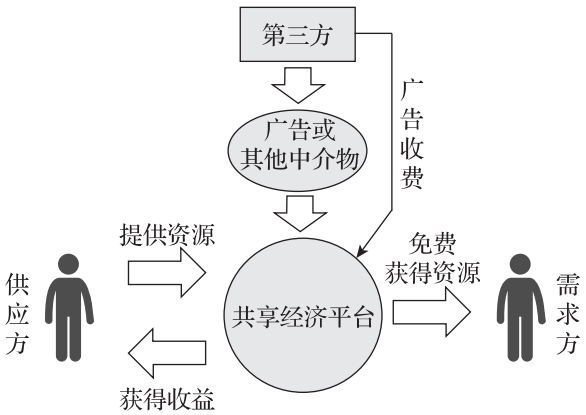

图 4 - 12　免费 + 广告/电子商务模式

跨境购物信息分享社区小红书就使用的这种模式。小红书上的内容都由极有经验的海外购物者生成，是真实的第一手购物信息及使用心得；小红书并不提供经济上的激励，只是鼓励他（她）们去自主地进行分享，通过打造一个真实而便利的 PGC（Professionally-Generated Content，专业创作内容）[㊀]平台，满足这些达人发自内心的分享欲。因为在平时生活中这些达人可能只是些普通人，但在小红书上他们就是意见领袖、某个领域的资深专家。同时，对其他的用户群体也均不收费，让每个人都能阅读到高质量的原创内容，并发表自己的意见，从而每个人都有机会把好的内容带给大家，将小红书打造成上万名“海淘达人”经验分享的平台。小红书真正收入的来源，是在其人气得到聚集的平台上接入的大量的品牌广告，以及同步推出的“福利社”专场购买活动。

我们相信，在提供信息分享的平台上，会出现越来越多这样的案例。此外，在前述其他几种模式中，很多公司为了抢占市场争夺用户资源，也会采取先免费的方式。关于这些，我们会在后续章节中展开更详细的讨论。

第四类：其他模式

1. 转售模式

转售模式与传统的二手商品交易网站有点类似。即用户将闲置资源放到平台上，平台向其支付费用，然后由平台再出售给其他需要的用户。平台获取的相当于是闲置资源的差价，如图 4－13 所示。

㊀ PGC 是 UGC（User-Generated Content，用户创作内容）的一种，指的是内容贡献者在其所分享内容的领域具有一定的知识背景和工作资历。但 PGC 不同于 OGC（Occupational-Generated Content，职业创作内容），OGC 的创作者也具有专业背景，但其通过创作并分享内容来领取报酬，而 PGC 则往往出于爱好，义务进行贡献。

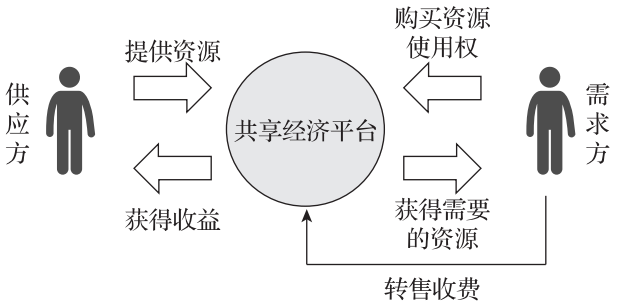

图 4－13　转售模式

美国的 Gazelle 网站就采取的这种模式。这是一家提供二手手机与配件，以及电子消费类产品的共享交换网站，该模式与传统的二手商品交易网站的不同如下：

（1）供应方可免费将闲置商品寄送给 Gazelle 网站，由 Gazelle 根据实际使用情况进行估价，供应方认可后便可转售。

（2）供应方和消费方拥有该商品，Gazelle 网站本身无库存。

（3）Gazelle 网站对商品的质量提供保证。

（4）同时，Gazelle 网站可以根据消费方的需求，将商品分解或者合并后进行转售。

因此，这是一种使用共享经济思维，更高级的二手商品交易模式，需要 Gazelle 网站具有极好的信用度，既能为供应方进行合理的标价，又能为消费方提供商品质量的背书。在本书，我们姑且也将其归类于共享经济的一种盈利模式。

2. 价差交换模式

该模式同样脱胎于二手商品交易网站。用户免费将闲置商品信息放入平台，并自行标价，但是标价与获得的收益都是平台自己的积分或虚拟货币而非实际货币。用户可以用这些积分或虚拟货币来换取自己心仪的来自他人的闲置商品。倘若用户手中的积分或虚拟货币不够，则可以使用实际

货币向平台购买。目前，美国的 Yerdle 网站就使用了这种模式。该模式如图 4－14 所示。

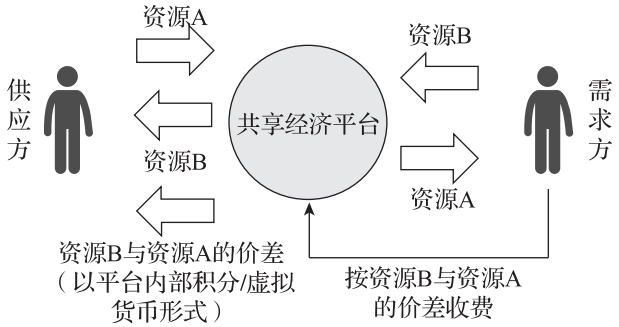

图 4－14　价差交换模式

也许有人会质疑，Yerdle 网站的积分价值还不够高，也没有什么流通性。那我们大胆地进行设想，未来可能出现新的共享经济平台采用这种模式，它们使用比特币，或者在中国的初创公司可以使用腾讯的 Q 币，也不是不可能的。

此外，Yerdle 网站之类的公司还可以进一步开拓自己的商业模式，创建一种与其他企业之间的积分共享模式，进行积分之间的互通互换，将积分流通起来，创造更多的价值。

3．分成模式

还有一部分共享经济平台将自己的收入与用户的成功与否进行了绑定。只有用户实现了其价值，共享经济平台才会参与分成，获取属于自己的价值。而供应方也可以参与分成，或者从需求方直接得到回报。这种模式如图 4－15 所示。

如创客共享企业 Quirky 公司便是一个很好的例子。通过集合众人之力发明的创意，若能成功上市，则 Quirky 公司将对创意产品的销售收入参与分成。

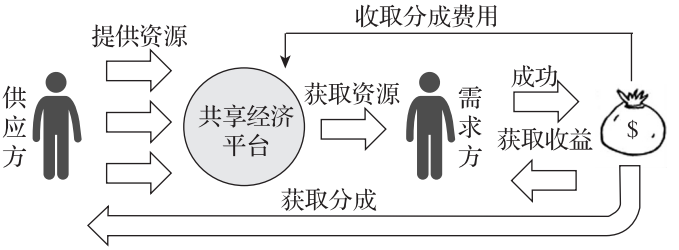

图 4－15　分成模式

案例 4－6

Quirky 公司与创意贡献者对成功上市的收益共同分成

创客共享企业 Quirky 公司的社群已有近 50 万名成员，这些成员都有可能成为发明家，并与 Quirky 公司一起分享发明成功所带来的收益。已经通过 Quirky 公司发明并上市的产品包括智能家居的各种设备、智能插座、连接苹果设备的音响、楼梯与滑梯的双用装置、电动牙刷、新型孵蛋器以及各类有新意的厨房小工具，如从西瓜中挖出冰棍形状的勺子等。每周 Quirky 公司都会收到2 000余个创意，Quirky 公司会先挑选出 15 个，然后在“Eval”产品评估会上召集大家讨论并进行投票。Quirky 公司会从中选出 3～4 个创意，再与 Quirky 社群中的专家一起，基于这些创意开始产品化的行动，包括相关产品的具体设计和制造以及市场营销活动的定制。在成品制作出来后，会提供给零售合作商进行试销售，若试销售效果良好，则会正式上市。这些零售合作商包括塔吉特和百思买（Best Buy）等大卖场，以及 Fab 和亚马逊等线上商店。最近 Quirky 公司也开通了自己的电子商务平台和手机移动应用，消费者可以在其上进行购买。发明者，以及对产品设计和品牌做出贡献的社群成员，都将与 Quirky 公司一起从产品收入中获得分成。

当产品成功商业化上市之后，Quirky 公司以批发模式销售给零售合作伙伴。获得的收益由 Quirky 公司与产品贡献者进行分成。其中 Quirky 公司

获得60%，产品贡献者获得40%（包括创意发明者，在后续设计、制造等环节有贡献的社群成员）。除了分成外，Quirky 公司还从创意提交者处收取极少的费用。每提交一个创意收费为 10 美元，当然这笔费用与收益分成相比，是微不足道的。

通过这种事先不收取费用、成功后再收益分成的模式，Quirky 公司为创客们负担了大量的成本，包括信息传递成本（创客们仅需要支付 10 美元，相当于一笔邮费）、咨询成本、试错成本、改进成本、生产制造成本、销售及营销环节的各类成本等；并承担了大量的风险。也正因为如此，Quirky 公司可以吸引到一流的创客来分享他们的创意。

收益是可观的。迄今 Quirky 公司 已经打造了 120 多 种产品，本·考夫曼表示现在还有另外 200 种产品正在进行中，其中已经有 100 个通过投票评估，正在原型打造中。Quirky 公司的营业收入从 2009 年的 6.2 万美元增长到了 2014 年的1 800万美元，而 2015 年预计将达到5 000万美元。

这种模式也吸引了众多的风险投资，截至 2015 年 8 月，Quirky 已经融资近 1.9 亿美元，投资者包括目前硅谷风头正劲的 A16Z 风险投资基金。其合伙人，Quirky 公司的董事会成员司格特·魏斯（Scott Weiss）认为，Quirky 将很快成为下一家市值超过 10 亿美元的“独角兽”公司。

由此可见，以 Quirky 公司为代表的分成模式，极好地解决了共享经济平台作为代理人，与用户作为委托人之间的契约关系问题，并通过透明化信息、承担风险、分享收益的方式，吸引到大量的用户参与。而目前在共享金融服务领域，也产生了新的股权众筹模式，即投资者可以获得一部分股权来分享收益。

4. 管理费模式

还有一种模式，多存在于共享金融企业，那便是管理费模式。即供应方会提供海量的高价值资源，这些资源需要得到精心的管控，方能保住价

值；且这些资源需要能被合理地重新组合后传递到需求方手中。这样的话，共享经济平台需要投入大量成本来管理资源，因此会向供应方收取管理费。该模式如图 4－16 所示。

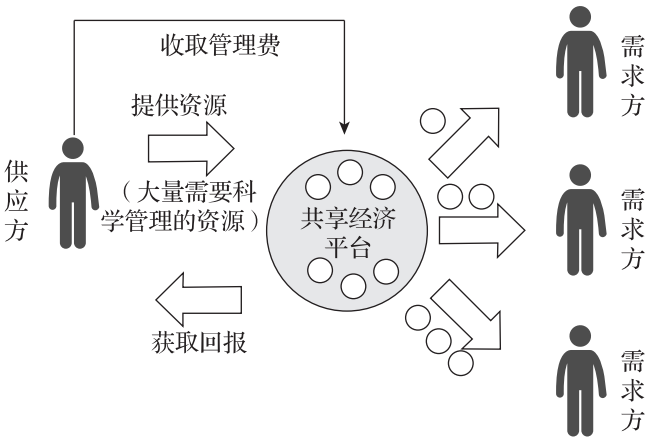

图 4－16　管理费模式

像 Lending Club 等共享金融服务公司，便采取的管理费模式。根据 Lending Club 公司上市前的招股说明书，其主要收入来源由三部分构成，即交易费（对借方）、服务费（对个人及机构投资者）、管理费（对机构投资者及托管账户）。虽然未披露管理费明细，但根据市场推测，约为每年受托资产的 1%。相信随着共享金融 P2P 网贷的发展，会有越来越多的机构投资者加入，管理的资产规模也会更大，收取管理费的数额也会增多。

本章小结

本章我们讨论了共享经济的三种基本商业模式，即 B2C 模式、P2P 模式和 B2B 模式。

B2C 模式体现了共享经济的基础理念：以使用权替代所有权；但同时也存在不少缺陷——强调以企业为中心，重资产，扩展能力受限，效率无法实现最优。因此，我们称 B2C 模式为对传统的改良。

P2P 模式充分体现了共享经济的理念，能更好地利用移动互联网的优势，实现个性化的供应、个性化的需求、供需曲线的完美融合，并体现了个性化的能力。因此，我们称 P2P 模式为新时代的创新。目前 P2P 模式是主流。

B2B 模式则是对 P2P 模式的进一步延伸，以企业替代个人，突破了对原来企业的资源都自我垄断的思维，因此，我们称 B2B 模式为对既有思维的变革。

在这三种商业模式下，我们还继续详细分析了 4 大类 11 种盈利模式，如表 4－3 所示。

表 4－3　共享经济的 4 大类 11 种盈利模式

类型	占比	盈利模式	说　明
按交易收费	63%	按交易收费	平台向用户对每一笔交易进行收费，可以分为：①单边与双边收费；②按比例与按固定金额收费；③按固定比例与按浮动比例收费
会员制（订购制）	21%	普通会员制	用户在一次性按年、按月或者按其他时间段支付会员费用或订购费用后，即不用再支付其他费用便可获得所有的商品或服务
		会员制＋使用收费	在普通会员制模式的基础上，提供额外收费的增值服务，收费主要按使用进行
		层级式会员制	不同等级的会员支付不同的费用，可以享受不同的服务或者得到不同的商品
免费	10%	免费＋升级	用户加入及普通使用为免费，通过附加服务与增值服务收费
		免费＋衍生品	不向用户的共享行为收费，但利用用户共享的信息、知识、经验等开发出衍生品，通过衍生品产生收入
		免费＋广告/电子商务	不向用户的共享行为收费，但通过引入广告等形式，向广告主收费；或者直接开展电子商务业务，获取收入

（续）

类型	占比	盈利模式	说　明
其他	6%	转售	通过转售，获取供应方出价与需求方报价之间的差额
		价差交换	将商品价值转换为平台内部积分，供应方资源与需求方资源之间的差价需要通过购买平台内部的积分获得
		分成	当用户的创造获得成功后，平台参与获得利益的分成
		管理费	向用户收取管理海量资源所需要的费用

第 5 章

从理想到商业现实：共享经济企业的成功运作范式

在前两章我们通过大量案例来阐述和分析了共享经济的战略形态与商业模式，以及共享经济如何为用户创造价值和企业如何通过共享经济来获取价值。但是，使用了这些形态与模式并不能保证共享经济企业的成功运作。所谓“理想很丰满，现实很骨感”，共享经济有很多的优势，但其发展也面临着以下难题：

（1）由于共享经济商业模式的本质是同时连接供应者与需求者，而双边又互为条件，相互促进；不像传统模式，在设计出产品或服务后单向地寻找客户（需求者）即可，因此存在所谓“市场冷启动”的问题，如怎样才能既找到供应者又找到需求者？怎样才能让这双边用户群体运转壮大？

（2）现在主流的 P2P 模式下共享经济构建的组织关系是让人脱离固定组织，成为一组组自由人的联合，那么怎样才能保证他们的稳定性？

（3）同样的，P2P 模式下供应方的资源不是企业的自有资源，而且分散在社会中较难进行规范和约束，怎样去解决这个问题？

（4）在共享经济环境下供应者与需求者大都为陌生人，当产生线上线下的种种关系时，怎样才能建立起彼此之间的信任？

（5）共享经济中存在着供应与需求关系信息不对称、匹配成功概率不

确定的问题，怎样才能进行有效的匹配？

因此，在本章我们希望能进一步分析共享经济企业的成功运作需要哪些关键因素，为读者勾勒出一幅完整的机制图理。

5.1 共享经济的失意者地图

要谈如何成功，就让我们先从失败讲起。位于澳大利亚的研究机构协同实验室（Collaborative Labs）曾经对过去两年全球范围内从事共享经济商业失败的企业进行过总结，发现主要的失败原因包括规模无法扩大、价值主张不清晰、资金链断裂、遭遇监管或政府限制、产品缺陷、市场尚不成熟、用户信任缺失、社群参与不足等，如图 5－1 所示。

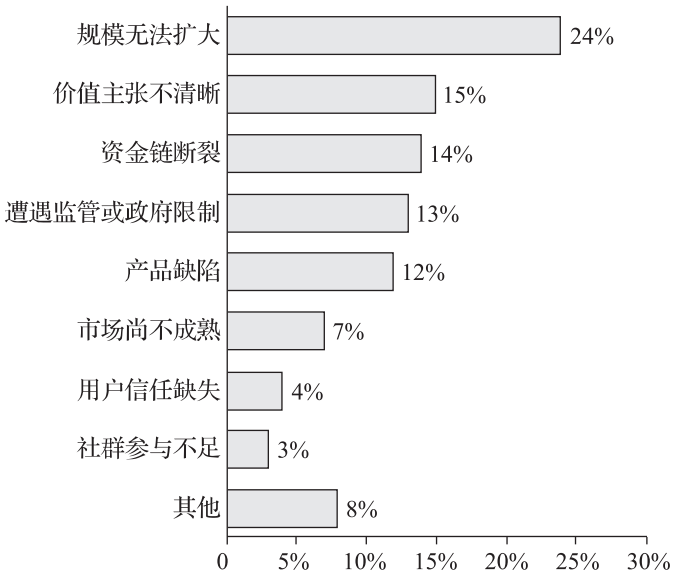

图 5－1　共享经济企业失败的主要原因

注：来源于协同实验室（2015）。

如果以企业类型区分，如图 5－2 所示，可以看到租车或驾乘共享、劳

动力服务共享、物品交换共享、住宿或办公空间共享、知识与技能共享等企业的失败率较高。

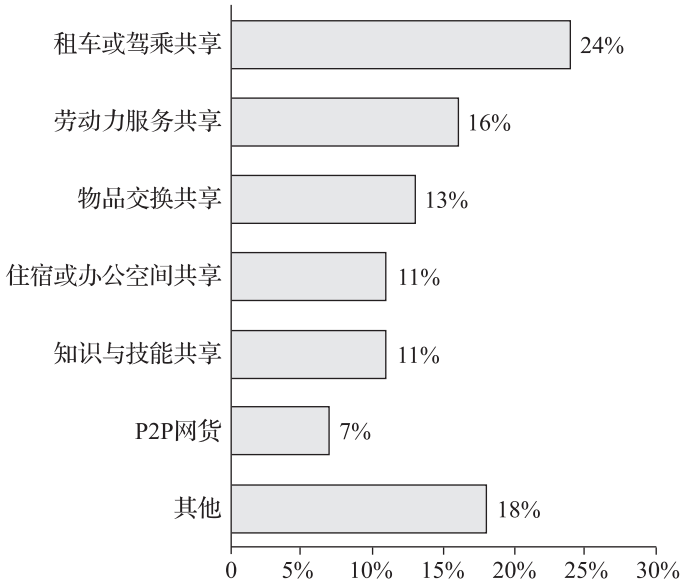

图 5－2　失败的共享经济企业的主要类型

注：来源于协同实验室（2015）。

从上述统计，我们可以得出以下结论与启发：

（1）出行作为目前共享经济中最大的领域，竞争无疑最激烈，因此失败的公司也最多。

（2）无法扩大规模的原因可能是因为企业本身的切入点问题，如到底共享什么资源、这个市场是否足够大、待分享的资源是否能做到标准化以支持快速复制与高速扩张，像劳动力服务、物品交换等领域其实资源受限还是比较多的；可能是因为没有建立有效的平台来形成网络效应；也可能是用户的引流或者挽留出现了问题。

（3）信任与社群也是共享经济企业成功运作不可或缺的关键因素。我们在第 1 章也提到过，根据广泛的调研，“信誉资产”已经成为共享经济

中的一种“新资产”。

（4）新模式与监管之间的关系很微妙，需要有策略地去应对。

（5）价值主张的问题，说到底就是不能完全满足客户的需要，解决客户的痛点。那么客户的痛点到底是什么？

根据 AC 尼尔森在 2014 年的调研，用户为什么选择共享经济，排名前三位的理由分别是方便的使用、经济利益的获得、产品或服务的质量，如图 5－3 所示。

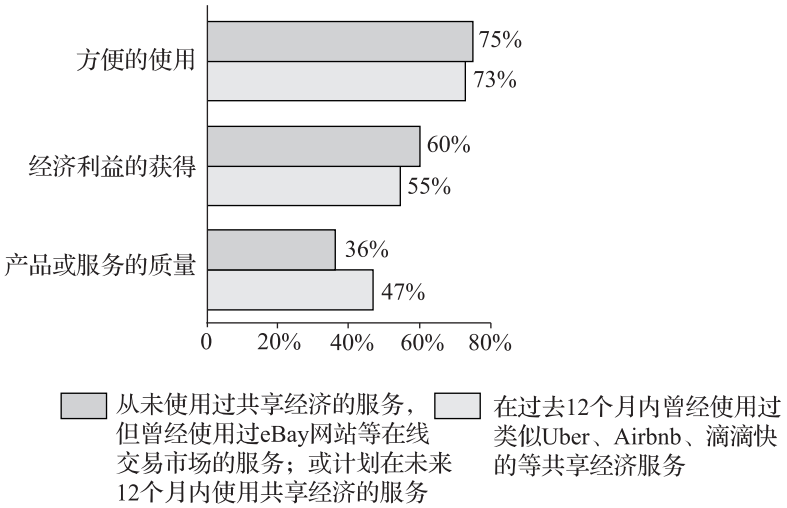

图 5－3　用户选择共享经济的原因

注：来源于 AC 尼尔森（2014）。

可以这么说，对于消费者而言，主要的痛点在于无法方便地得到使用，需求得不到满足；对于供应者而言，主要的痛点在于无法充分利用闲置的资产，通过方便的手段提供给需求者来产生经济价值。因此，共享经济运作中一个很本质的问题就是，如何实现供需的匹配。

再结合之前分析过的各个案例，企业要使用共享经济模式来取得成功需要实施以下六大范式：

（1）充裕而稀缺的资源。

（2）激发网络效应的平台。

（3）突破引爆点的用户。

（4）共情的社群。

（5）保证秩序的信任。

（6）供需高效的匹配。

要创建一个共享经济企业，首先要辨识分享什么，也就是要找到合适的资源来作为切入点；然后建立平台，在平台双边接入供应方与需求方，形成正向循环的网络效应；接着是用户引流、转化与绑定；并通过社群增加用户的黏性，促进用户规模的持续壮大，防止用户流失与转换到其他平台；由于用户间多为陌生人，在用户交易时需要有信任机制做保证；在海量的供应和需求信息当中，能迅速、准确地进行匹配，促进资源的良性循环。就好比驾驶员在一条环路上，能不断地放下旧的乘客，搭载新的乘客，形成一个循环不停的“永久旅程”。

共享经济成功运作六范式如图 5－4 所示。

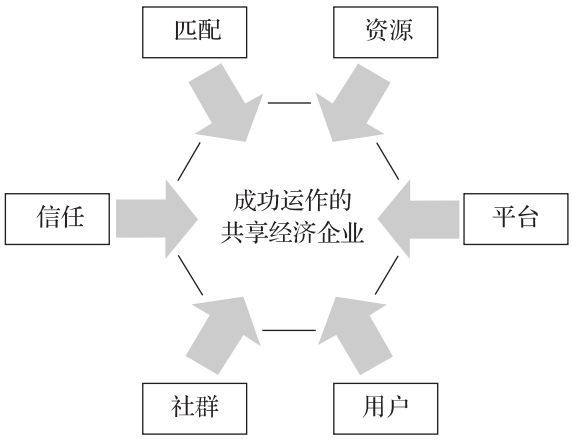

图 5－4　共享经济成功运作六范式

当然，监管与政府策略也十分关键，关于这点我们会在下一章进行更详细的讨论。

5.2 充裕而稀缺的资源

在本书一开始就讲到，共享经济使用的是闲置或盈余的资源。因此，企业要成功，第一步是要挖掘怎样的资源可以被利用。这需要从三个方面来看：①充裕性；②稀缺性；③标准化程度。

1. 充裕性

这个毋庸置疑，只有总体充裕的资源被闲置，其能盈余的概率才会高，才能够进行分享。例如，全球汽车保有量为 8.5 亿辆，还在以每年 2 000万辆的速度增加；全球超过一亿的受过高等教育的人群的认知盈余等，这些都是充裕的资源。

2. 稀缺性

稀缺与充裕是否矛盾？这里所述的稀缺是相对稀缺，而非绝对稀缺，又可以分为两种情况：流动性稀缺与信息不对称稀缺。流动性稀缺指的是该资源处于流动状态，因此资源很难进行共享。就像汽车，经常处于高速流动状态，或者/并且需要汽车的人群也处于高速流动状态。这就导致了供应方无法明白需求方所处的位置，需求方也无法知晓供应方能在何处进行供应。因此，总体上资源是充裕的，但在实际中却体现为稀缺。这也可以解释为什么现在交通出行领域是共享经济最大的一块“蛋糕”。到 2015 年年中，全球共享经济融资中近一半的资金是投放在该领域。根据咨询公司罗兰贝格的预测，到 2020 年专车、拼车、租车、自行车共享服务加起来的市场可以达到 110 ~ 160 亿欧元，预计年增长率约 30%。咨询公司普华永道也预测共享经济 + 交通出行的市场到 2025 年可以每年 23% 的速度进行增长。

相对稀缺的另一种情况是由信息不对称造成的稀缺。由于大量资源没

有公开，无法被搜索，供应方也无法知道需求方是否需要。就像 Airbnb 上存在的海量的住房资源，但是若没有 Airbnb，房客就根本无从知晓，这种情况对房客而言也体现为稀缺。

3. 标准化程度

能找到充裕而又相对稀缺的资源作为切入点，可以启动一个项目；但如果要将项目做大，则对资源还有一个要求，那就是标准化程度足够高，或者能将标准化程度做高。因为我们知道，能快速扩张的一个前提是在不考虑进入新市场的前提下，流程可以标准化，这样才能迅速复制业务模式，进行推广。而流程能否标准化则取决于资源是否直接定价、能否以统一形式描述与归类，这就解释了为什么亚马逊一开始会以图书及音像制品作为主要产品销售，为什么现在主流的物品交换分享网站主打的多为光碟、软件和手机等消费类电子产品；还取决于资源的使用是否可以标准化的方式进行度量，就好比 Uber 提供的服务可以里程来衡量，Airbnb 提供的住宿可以房/晚来计量。

非标准化的资源主要存在于提供知识、技能、劳动力等分享的以服务形式提供的领域。这时候，我们就需要考虑如何将这些服务进行标准化，通过培训或者通过标准业务程序，还是借鉴其他可比较的服务来进行约束。若无法进行标准化的工作，那么商业上就会存在相当大的风险。下面我们就来看一个案例，说明标准化为什么重要。

案例 5－1

共享家政服务的鼻祖 Homejoy 公司为什么会失败

Homejoy 公司于 2012 年 7 月在美国成立，借鉴 Uber 和 Airbnb“共享资源，按需提供服务”的方式为用户提供钟点工家政服务，也是共享经济领域中提供家政服务的第一家公司。

Homejoy 公司在成立不到一年半的时间内就将服务扩张至美国和加拿大的 31 个城市，并获得了近 4 000 万美元的融资。而这样一个快速崛起的“明日之星”却在 2015 年 7 月宣布倒闭。失败的主要原因之一便是家政服务的标准化困境所造成的。

家政服务是一个巨大的市场，但也是一个非常特殊的行业。家是忙碌工作后回来得到庇护的港湾，是让人们觉得最有安全感的地方，需要精心地护理与打造。因此，人们对家政服务的期望普遍很高，个性化的要求也非常多。

当 Homejoy 公司规模还较小的时候，能比较好地控制服务质量，并平衡与成本的关系。但是当快速扩张之后，问题就开始显现。急速扩张后招募到的家政服务人员素质良莠不齐，且随着客户范围的扩大家政服务的范围也越来越广，各种个性化的要求层出不穷，这就严重影响了服务质量，引发了客户的不满及流失，最终导致平台的不稳定。

为了保证服务质量，Homejoy 公司开始对服务标准进行一系列优化，包括招募时严格把关，通过标准化的测试聘用经验丰富的人员；加大对家政服务人员的培训投入；制定服务标准并实施考评等。但这样一来成本急速上升。作为服务平台，Homejoy 公司会在家政服务人员的每笔收入中收取 25% 作为中介费。如果 Homejoy 公司想要获得足够的利润，客户就必须支付高于市场价格的费用。如果客户希望以市场平均价格来购买服务，那么服务质量可能就不尽如人意。

更何况，很多有经验的家政服务人员已经有了自己摸索总结出来的工作方法，并且有一定的客户资源积累，她们对平台的依赖并不如想象中的那么大，导致平台很难用自己的标准对家政服务人员的服务统一管理。所以，家政服务的标准化并不好做。家政服务人员多是 30 ~ 40 岁的女性，她们对于工作有自己的情感需求，包括被尊重、被认同等。这些也都对平台

的标准化管理能力提出了更高的要求。

服务质量高的家政服务人员一旦与客户建立了信任关系，就完全可以绕过 Homejoy 公司进行直接联系，将交易转为线下。这一切，都导致了 Homejoy 公司最后的失败。

其实，家政服务业的标准化一直是业界的一个难题。现在我们也看到了更多的思路，有的是进行收敛，选择相对标准化且单品利润相对较高的品类，如家电维修等；有的是进行更多的延伸，争取做整个家政生态的“管家”，通过进一步提高利润来消化更多的标准化管理成本。无论谁能在此另辟一条蹊径，都必将分得一杯好羹。

当然，共享经济天地广阔，可以更多地关注那些既充裕又稀缺，且容易被标准化的资源。这些资源也不一定非要刚需、高频，其他低频、长尾、能带来新奇体验、符合供给和需求商业逻辑本质的资源同样可以被共享。

5.3　激发网络效应的平台

平台的概念由来已久，从欧洲的“市集”，到中国的“农贸市场”，从现代的购物商城集合了各类品牌商店与需要一站式购物的消费者，到当代的游戏机厂商同时连接游戏玩家与游戏开发者。但在互联网的驱动下，平台模式迎来了井喷式的发展。在陈威如教授与余卓轩先生合著的《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》一书中，对平台模式的机制与发展做了详细的讨论。通过图 5－5，可以清楚地解释平台的运作原理。图中的圆形代表“平台”，象征交易服务产生的地方，一个能容纳周边市场的生态圈的中心；梯形则代表某个特定的“边”，即用户群体。双边群体通过平台

联系在一起，就构成了一个以双边模式[㊀]为核心的平台基础概念图。这种双边模式的平台，在很多资料中也被称为双边市场（Two-Sided Market）。

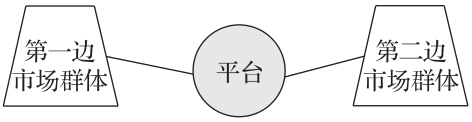

图 5－5　双边模式平台的基本架构

注：来源于《平台战略》，陈威如、余卓轩，中信出版社，2013 年。

互联网模式下的平台创新从 eBay 网站开始，通过 eBay 网站让买卖双方直接在网上进行交易，连接了以往缺乏完善渠道的两个用户群体。而到了共享经济时代，平台模式更是迎来了前所未有的契机，将连接供应与需求的商机无穷放大，一边是海量闲置或盈余的资源，另一边是海量需要使用这些资源的人们，供和需在平台上无尽循环，释放出惊人的能量。

平台模式能具有如此魔力，最大的原因是可以利用群众关系来建立无限增值的可能，学术界称之为“网络效应”（Network Effects）或者“网络外部性”（Network Externality）。因此，如何建立能最大限度地激发网络效应的平台，是共享经济企业成功的关键因素。此外，平台的双边用户群体互为影响，那么先吸引哪一边进入平台，也就是所谓“市场冷启动”或“先有鸡还是先有蛋”的问题，亦需要仔细的衡量。

5.3.1　网络效应

在前一章，我们曾经介绍过网络效应分为同边网络效应与异边网络效应。同边网络效应指的是当越多的属于某一边群体的用户（如供应方）加

㊀ 平台模式还可以存在三边甚至多边模式。在上一章中讲到的免费＋广告模式便是平台三边模式的典型代表。除了供应方与需求方外，还存在广告主这一第三边群体。但由于情况特殊，我们在本书中不一一展开。

入后，在该边的每位用户的效用都会增加；异边网络效应指的是当越多的属于某一边群体的用户（如供应方）加入后，在另一边群体的用户（如消费方）效用会增加。

成功的共享经济平台，应该能激发正向的同边网络效应，就像在脸书上，当人们看到越来越多的朋友在上面分享人生的日常百态与快乐点滴后，会吸引自己也加入；同时也能激发正向的异边网络效应，就像在脸书上加入的个人用户越多，也就会吸引越多的第三方应用程序（另一边用户）入驻。这样，共享经济平台可以通过同边网络效应促进 A 边的用户群体快速增长，积累到一定程度后，会触发 B 边的用户群体也快速增长，B 边的增长反过来又促进 A 边的增长，这样循环，就形成了一个网络效应的“正向循环”（Positive Feedback Loop）。

案例 5－2

Lending Club 公司，激发网络效应，构建正向循环

Lending Club 公司是全球最大的在线 P2P 网贷金融平台之一，于 2006 年 10 月在美国特拉华州成立，当时名为 SOCBank，并于同年 11 月更名为 Lending Club。

当 Lending Club 公司于 2014 年 12 月上市时，其累计贷款金额已超过 50 亿美元。自成立以来，Lending Club 公司每年的贷款金额增长率都在 100% 以上，贷款数量增长率几乎均大于 100%。目前市值约 50 亿美元。

作为全球第一家上市的 P2P 网络借贷平台，Lending Club 公司的成功主要归功于激发了平台的网络效应，使得企业得到迅速而高质的成长。我们可以通过图 5－6 来了解 Lending Club 公司是如何构建网络效应的正向循环的。

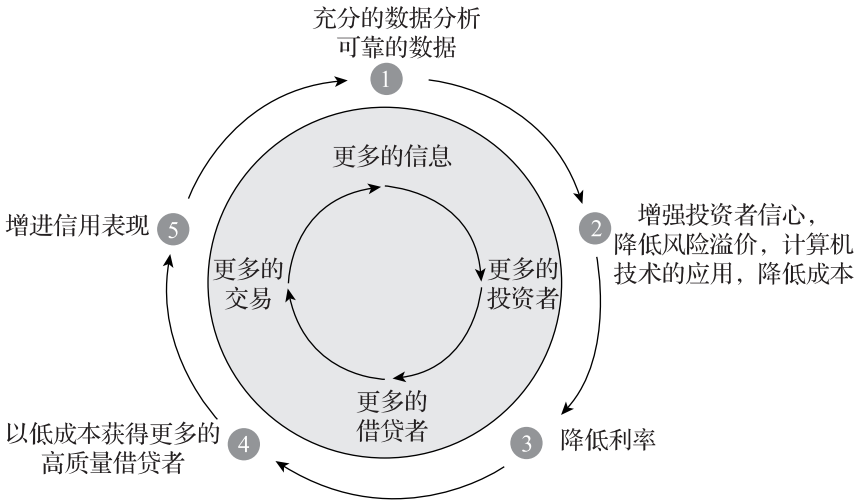

图 5－6　Lending Club 公司激发网络效应的正向循环

Lending Club 公司采用了一种叫 Lending Match 的系统，不仅能通过 FICO[㊀]评分获得借贷者的信用记录，还能通过一系列的用户行为进行更为细致的分析。譬如，Lending Club 公司鼓励借贷者通过脸书注册，这样可以获得一定优惠，然后 Lending Club 公司会分析借贷者在脸书上的所有痕迹，包括其喜好、经常出没的场所，甚至包括其朋友们的表现来判断潜在的违约风险。Lending Club 公司还会使用借贷者的电子邮件地址遍历其可能访问过的网站，查看有无违约记录。此外，Lending Club 公司还开发了一系列模型，积累用户的网络行为数据，找到其行为与信用之间的相关性（Correlation）。例如，图 5－7 所示，用户需要在系统上对借贷条款进行比较后选择。Lending Match 系统通过积累大量用户选择还贷时间时的行为表现，发现在该屏幕上逗留超过一定时间且反复左右滚动滑动条的用户，其违约风险明显低。

㊀ FICO 信用评分由 Fair Issac 公司提供，数据来自美国的亿白利（Experian）、爱克非（Eqauifax）、全联（TransUnion）这三大信用报告机构。

图 5－7　用户如何选择借贷条款

这些模型的应用，都极大地增强了投资者的信心，从而吸引更多的投资者。而通过计算机技术来进行数据分析，与传统银行的客户信用分析流程相比，也大大降低了人工成本。因此，Lending Club 公司有空间向借贷者提供更低的贷款利率，从而吸引更多的借贷者。借贷者的增多，为 Lending Club 积累了更多的高质量数据，从而有条件进一步降低违约率，吸引到更多的投资者。如此周而复始，形成了围绕 Lending Club 平台的正向循环。

这里要指出的是，Lending Club 公司对借贷者的审批门槛还是比较高的，只接受 FICO 信用分数在 700 分以上且年收入超过 72 000 美元的借贷者的申请。这样的话，就过滤了一大批不合格的申请者，提高了信用度，从而提高了投资者的信心。

此外，Lending Club 公司的在线工具及流程也设计得非常友好，透明、

便捷、公正，与传统银行的效率相比，极大地提高了用户体验。再加上Lending Club公司的低利率特点，根据针对借贷者的NPS[㊀]测试的结果，Lending Club公司的分数达到了70%，远远超过社区银行（48%）、区域性银行（21%）及全国性银行（3%）。这也进一步激发了借贷者一边的同向网络效应。

从上面的案例，我们可以看到，要构建网络效应的正向循环，以下几点非常重要：

（1）构建独特的产品或服务优势，吸引早期用户。像Lending Club公司独特的数据收集与分析技术，能帮助增强早期投资者的信心。

（2）建立用户过滤机制。例如，Lending Club公司通过一系列规则过滤掉高风险的借贷者，从而提高借贷者的总体质量，反过来帮助吸引更多的投资者，激发了异边网络效应。

（3）提升用户体验。例如，Lending Club公司透明的在线工具和方便个人进行贷款的流程，提升了用户体验，由于大部分用户通过脸书等注册，通过社交网络平台的口碑传播，吸引更多的借贷者，激发了同边网络效应。

（4）真正为客户创造价值。例如，Lending Club公司大规模使用计算机和网络技术，显著降低成本，与传统银行相比，不仅降低了对借贷者的贷款利率，也大幅提高了对投资者的投资回报率。

5.3.2 先有鸡还是先有蛋

在构建平台模式的时候，还有一个非常重要的问题需要思考，那就是先吸引供应边的用户群体，还是先吸引需求边的用户群体，或是同时吸引

㊀ NPS（Net Promoter Score，净推荐分数测试），是贝恩公司发明的一种衡量客户满意度的工具。

两边用户一起入驻，这也就是“先有鸡还是先有蛋”的问题。在平台模式的历史上，尤其在共享经济平台的发展过程中，一般有以下五种策略可以采用：

1．补贴策略

补贴策略即采用直接或间接、金钱或非金钱的形式，补贴其中的一边甚至同时两边，刺激该边（两边）的用户群体迅速增长，并由此带动另外一边用户群体的增长。如果平台为一边提供费用上的补贴，则称此边群体为“被补贴方”；反之，若另一边群体能带来持续收入以支持平台的运营，则称为“付费方”。在《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》一书中，给出了将哪一边设为“被补贴方”，哪一边设为“付费方”的五项战略参考依据，在此基础上，我们又增加了一个维度，即闲置资源的控制权（见表 5－1）。

表 5－1　如何选择“被补贴方”与“收费方”的六项原则

原　　则	被补贴方	收费方
价格弹性反应	高	低
成长时的边际成本	低	高
同边网络效应	正向	负向
多地栖息的可能性	高	低
现金流汇集方便程度	困难	容易
闲置资源的控制权	是	否

借鉴表 5－1，可以看到，如在交通出行领域，车主拥有对闲置资源的控制权，具备很高的多地栖息可能性和正向网络效应，也具备较高的价格弹性反应，因此适合作为被补贴方。Uber 在其起步阶段，便给予车主高额补贴。在进入西雅图市场时，为吸引车主加入，Uber 甚至在车主不进行搭载服务时也给予补贴。通过这种方式，Uber 迅速吸引了大量驾驶员，从而导致了大量乘客的使用。

但在实际商战中，任何情况都可能发生。在中国市场，作为 2012 ~ 2014 年打车大战的延续，诸多共享驾乘服务公司继续着同时补贴车主和乘客的策略。这种情况已经演化为一场博弈，为了抢占庞大市场的占有率，谁也无法先停下来，或先停止对某一边的补贴。关于补贴大战，会在本书第 6 章进行更详细的分析。

补贴的形式可以分为直接与间接两种。直接补贴就如直接给车主账上打钱，间接补贴就如给予乘客优惠券或代金券，供其支付时打折；或者承诺车主无论提供多少服务，都能获得最低收入。其作用都是促使用户在平台上入驻。

2. 用户顺序策略

用户顺序策略，即有目的地按顺序选择一部分用户先入驻平台，然后带动其他用户。这种顺序可以是因为能方便地从一个现有的庞大网络中选取，也可以是因为能找到起带头作用的用户。例如，Airbnb 最早就是从分类信息广告商 Craigslist 网站去选择需要出租空房的房主，将其吸引到 Airbnb 平台。Craigslist 网站庞大的用户群体很容易为 Airbnb 所使用，而且又是房主资源，因此 Airbnb 设定了这样的用户顺序。知识分享平台 Quora 则是靠先吸收创业者与风险投资人员入驻，他们就好比“意见领袖”，能够带动大量的跟随者参与到平台中。

3. 双边同步与转换策略

双边同步策略指的是能找到这样一组目标用户，他们既是平台的供应方，同时又是平台的需求方，这样的话双边用户可以实现同时入驻，Etsy 公司就是很好的例子。Etsy 公司创立之初通过研究发现，大量的手工艺制作者，同时也是手工艺品的爱好者与消费者。因此，Etsy 公司可以凭借自己平台的定位，同时吸纳双边用户。

即便一开始的用户研究没有发现目标用户可以入驻双边，后来很多共

享经济企业也会发现类似规律，即供应者与消费者之间存在着互相转换。Lyft 公司发现其很多乘客用户在使用过 Lyft 的服务后，转换成了 Lyft 的驾驶员。于是 Lyft 公司便积极鼓励其乘客用户加入车主用户的队伍。现在 Lyft 上 3/4 的车主都是之前 Lyft 的乘客。这是 Lyft 公司成立之初没有考虑到的，但现在却成了其平台发展的主流方式。这种策略后来也被 Airbnb 公司运用，大量 Airbnb 公司的住客最后都转换成为房主。现在 Airbnb 公司正在进入中国市场，其计划的第一步其实也不是直接开辟房源，而是通过与 OTA（在线旅游服务商）网站的合作，吸引中国游客出国旅游时使用 Airbnb 公司的服务，并促使他们回国后成为 Airbnb 公司的房主。

4. 产品效用策略

产品效用策略是指一开始平台并不考虑哪边先入驻的问题，而是专注于平台的功能与性能。例如，餐饮共享企业 OpenTable，在一开始专注于开发餐饮订座系统，通过良好的产品效用，慢慢地积累了一定的餐厅和酒吧客户，以及相当多的消费者信息。然后再将各个餐饮订座系统打通，同时开放给餐饮企业与消费者，迅速完成了平台的构建与用户的入驻。

5. 信号传递策略

信号传递（Signaling）在经济学中指的是通过可观察的行为传递商品价值或质量的信息。在平台模式建立时，企业宣布的投入和发展策略就是一个吸引用户的重要手段。例如，微软在建立 Xbox 平台之初承诺投入 5 亿美元，这对程序开发员们无疑是个鼓舞，因为这意味着长期的发展机会。马云在淘宝建立之初承诺投入 10 亿元人民币并提供免费服务，也是吸引用户从 eBay 旗下的易趣转到淘宝的重要信号。

就是在平台建立后，为了抵御外部进攻，信号传递策略也十分重要。滴滴快的在 2015 年再次融资成功后宣称手握 35 亿美元，能每天为 3 000 万名乘客提供服务，无疑也是吸引车主与乘客继续留在滴滴快的平台的重要信号。

5.4 突破引爆点的用户

当平台建立之后，便需要持续地吸引用户，促进用户规模的增长。正如马尔科姆·格拉德维尔（Malcolm Gladwell）在《引爆点》（The Tipping Point）一书中所讲的，只有当用户达到一定规模的时候，才能大大降低平台自身发展的不确定性，用户从其他地方转移过来的成本也会大大降低，参与用户开始超越新用户想加入的最低意愿阀值，也只有这个时候才能达到引爆点或者称为拐点），使得共享经济平台走上高速发展之路。那么，究竟该如何获取用户，从而达到引爆点的规模呢？用户群被引爆后，又该如何绑定，防止用户流失呢？用户增长曲线及引爆点如图 5－8 所示。

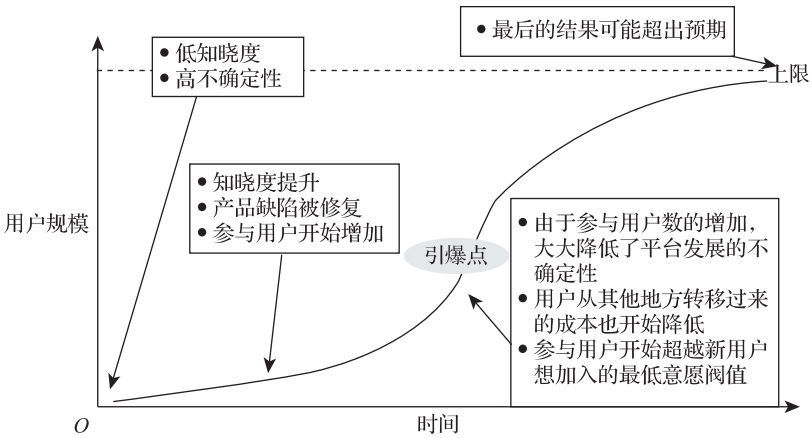

图 5－8　增长曲线与引爆点

5.4.1　最传统的方式——地推

有时候，互联网公司获取用户的方式可能并不如读者想象的那样“高大上”，尤其是在涉及服务供应方的领域和在中国这样互联网文化还不完全发达的地方。

以 O2O 老大美团为例，在其推广初期，团购对国内商户是一个全新的概念，所以并不好谈。第一单生意是一个舞蹈班，那一单只卖出了一百份都不到，距离美团描述的“上千份”的蓝图有很大的距离，但也让商户们认识到了团购的价值。当时一个月下来才 30 多单，由于筛选严格，谈三四个单子才会有一个上线。但是这样的严格标准，保证了服务质量。地推人员也与客户保持了良好的关系，提升了客户体验。直到服务标准稳定，团队经验丰富之后，开始采用代理或收购模式，像在哈尔滨、太原、东莞等地都是收购本地团购网站，这时候开始了快速扩张，进入引爆点。但即便如此，在上海等兵家必争之地，依然使用直营方式继续着地推模式，确保反应快速，不出问题。

滴滴在还没进入共享经济领域，当年做滴滴打车的时候，也是采用传统的地推模式，跑遍全北京的 189 家出租车公司谈合作。当时谈下来的第一家公司是只有 200 余辆车的银山出租车公司，而且这家公司的老板只允许滴滴团队在驾驶员例会上演讲 15 分钟介绍产品。除了跑到各个公司推广外，滴滴的地推团队还设立了线下服务点，分布在北京西站、北京南站、南苑机场等驾驶员聚集的地方，他们每天早上 7 点抵达工作地点，一直持续到晚上 10 点。出租车驾驶员慢慢驶过去的时候，地推的小伙子就冲过去向：“师傅，你有智能手机吗?”为了保证体验，地推团队会考虑到每个细节：他们把安装时间控制在 3 ~ 5 分钟，最后压缩到 1 分钟，否则驾驶员会不满。在驾驶员“方便”的厕所发传单时，他们会考虑是驾驶员进去的时候发传单，还是出来的时候。因为如果是进去时发传单，则出来时往往就被扔掉了。就这样，滴滴慢慢积累了第一批用户，直到发展成今天的巨无霸。

5.4.2　高科技手段——增长黑客

与传统方式形成鲜明对比的是某些高科技手段，如增长黑客。

说到黑客，人们立刻会想到非法侵入别人的电话或者计算机系统。但

是增长黑客（Growth Hacker）和传统的黑客并不一样，那是一种利用计算机和大数据分析技术来帮助增长用户的手段。这种方法并不需要盗取密码与账号，但会利用其他系统的漏洞，因此有人说其不够道德。这种有时候游走于黑白之间的方法，在网络时代得到了广泛的应用，也被业界称之为“如何从 0 增长到 100 万个用户的方法”。

增长黑客的起源之一来自于美国洛杉矶大学的数学系博士生克里斯·麦金利（Chris McKinlay）。根据美国《连线》杂志的报道，克里斯·麦金利一直在婚恋约会网站 OkCupid 上寻找他的另一半，可惜迟迟未果。OkCupid 网站的运作机制是网站提供数千道多项选择题，然后会员从中选出 350 道题进行回答，并注明希望心目中的恋人如何回答。OkCupid 网站的算法会对男女会员的答案进行匹配，从而给出约会对象的选择。为了体现透明性，OkCupid 网站同时也给出了其他人是如何回答这些问题的。麦金利经过分析，认为他得到约会对象寥寥最主要的原因是他选择的 350 道题可能被非常少的女生所选择。那看来只要有办法选择到更合适的问题，他应该就能找到合适的另一半了。当然，麦金利会如实地回答这些问题。

于是，麦金利注册了 12 个虚假账号，遍历了 OkCupid 网站上所有的问题。然后利用计算机程序反向找到了 2 万个与其回答一致的女生。麦金利再将这 2 万个女生分为 7 个细分群，最后他发现有 2 组对他而言太年轻，1 组年龄太大，1 组宗教信仰不符，1 组兴趣不符，还剩下 2 组是他感兴趣的，分别是波希米亚文艺青年型和从事于艺术、音乐及文化行业的职业女性。

麦金利随即更新了自己的档案，上传了一张他在攀岩时的照片与一张他在乐队中演奏的照片，并选出了这两种类型女性最可能问的 350 道题目进行了如实的回答。麦金利很快就收到了大量的约会推荐。经过 88 次约会后，这位“极客”终于找到了他的另一半，并求婚成功（求婚前麦金利坦白了在 OkCupid 网站上所做的一切）。

Airbnb 在其发展初期发展房主时，也采取了“增长黑客”的手段。

案例 5－3

Airbnb 通过“增长黑客”方式，获取房主资源

Airbnb 在成立之初一直为一个问题所困扰，即如何找到合适的房主资源。

后来 Airbnb 发现美国最大的分类信息广告网站之一的 Craigslist 上有着海量的房屋出租信息。于是，Airbnb 采取了“增长黑客”的方式，在 Craigslist 网站上寻找好的房源，并吸引他们加入 Airbnb 的平台。具体的做法是，Airbnb 会通过程序自动检测发布到 Craigslist 网站的招租信息，然后模拟成客户给房主“留言”，推荐 Airbnb 的服务。通过 Craigslist 网站自动的电子邮件通知系统，房主也会收到这样一封邮件，邮件写道：“我非常喜欢你发布的房源信息，要不你也把它发布在 Airbnb 上吧。”这一做法利用了 Craigslist 网站的漏洞，并且有“垃圾邮件”之嫌，但是以极低的成本迅速获得了大量房主资源。

不仅如此，Airbnb 还采取了第二种“增长黑客”策略，即当房主在 Airbnb 发布信息的同时，可以通过点击一个叫“一张沙发的使命”（A couch in the mission）的链接，将此信息同时发布到 Craigslist 网站上，房主因此可以获得平均 500 美元的额外收入。这就是 Airbnb 上著名的“Craigslist 链接”，如图 5－9 所示。

该邮件意为：将您在 Airbnb 的房屋信息同时发布到 Craigslist 网站可以使您的月收入平均增加 500 美元。您可以获得因更多需求而产生的收益，同时您可以继续使用 Airbnb 的服务来管理房屋信息请求。

图 5－9　Airbnb 公司的“Craigslist 链接”

尽管 Craigslist 网站并没有向 Airbnb 提供这样的接口，但是 Airbnb 开发的机器人程序会自动执行一系列操作，包括选择发布到 Craigslist 网站的某个地理区域、某个分类目录。这样的话，不但激励了房主在两处网站进行发布，更能让在 Craigslist 网站上搜索房源的人们也知道 Airbnb 的存在，引入了大量访问流量。

在用户达到引爆点规模之后，Airbnb 继续利用技术手段不停地优化用户引流。其中一个例子便是使用 A/B 测试的灰度发布机制，即对重要页面与流程的修改，都只先发布到 5% 的用户处，通过分析其对用户的实际影响后（如访问时间是否增加、转化率是否提高等），才决定是面向 100% 的用户发布还是就此取消。另一个例子是通过对比各种用户推介的效果，对页面和流程进行进一步调整。譬如通过对比，Airbnb 就发现了“向您的好友赠送 25 美元的旅行经费”（Give your friends $25 to travel）宣传语的效果就明显优于“邀请好友您可以获得 25 美元”（Invite your friends, get $25）。给用户展示“利他”的信息，要比展示“利己”的信息更容易带来用户。

通过上面的案例，我们可以看到技术与大数据的威力。这里我们姑且不去讨论这种手段是否有一定程度的“暗黑”，但在互联网时代，企业家们的确需要有这种数据驱动的思维。

5.4.3 互联网时代消费者引流策略

如果说以上讲述的主要用来获取供应方用户，那下面我们再来介绍几种获取需求方用户，即消费者的方法。除了大家耳熟能详的口碑营销，消费者互相推荐之外，还包括：

1. 顺风车策略

自由职业者共享服务平台 Freelancer. com 的首席执行官马特·巴瑞

（Matt Barrie）曾经描述过他是如何获得第一个 100 万名用户的。“如果我用传统的方式来获取用户，如买一个登记用的广告牌，或者在网站上开一个注册点，那么我能获得多少用户取决于广告牌在哪里、有多长，网站是否吸引人。但如果你能找到哪儿本身是增长最快的，人们又是在哪儿互相推荐的，那么增长将是指数级别的。”马特·巴瑞将这种策略称之为“顺风车”。就好比 Zynga 游戏软件公司通过脸书飞速壮大，共享经济平台也可以充分利用那些广受欢迎的社交平台与交流平台，如微信、推特、亚马逊，甚至是 YouTube、优酷土豆[㊀]等视频网站。

例如，RelayRides 公司就鼓励用户使用脸书，这样的话用户发布的需求信息能迅速被脸书上的广大车主看到，反过来也吸引更多车主加入 RelayRides。而成功的交易信息会通过用户的朋友们迅速传播，又促进更多的租车需求者使用 RelayRides 公司的服务。

2. 免费馈赠策略

在传统经济中，化妆品公司经常会赠送一些小样，食品公司经常会在超市提供免费品尝，以此来获取客户。在互联网经济中，也有大量的共享经济企业采取这种模式，如国内市场各种打车红包的发放，并且还衍生出大家抢红包的形式，通过社交网络的传播和游戏化（Gamification）的形式，吸引更多的新用户来使用。用户在使用 Uber 的服务后拥有一次给朋友免费体验的机会，朋友使用后用户也相应地获得一次免费的行程，从而引爆更多普通用户。

3. 激发好奇策略

当今社会是一个信息爆炸的社会，人们的注意力随时都会被分散。要吸引到新客户，则找到能吸引其眼球的方法非常重要。人都是好奇的动

㊀ 优酷土豆于 2015 年 8 月 6 日更名为合一集团；同年 10 月 16 日，阿里巴巴集团宣布要约收购合一集团。

物，因此不少公司通过创新的设计来激发人们的好奇心。例如，鞋业电子商务巨头 Shoes of Prey 就在网站上设计了一个用户可以给自己设计鞋子的工具。鞋子的设计过程可以被保存，设计后的式样能自动发送到用户的邮箱，还能进行定制化生产。据统计，超过一半的第一次访问用户是被这个工具所吸引，而使用过这个工具的人中有 25% 的用户最后成了 Shoes of Prey 的客户。

Uber 创建初期，在硅谷的各种高科技及风险投资活动上非常活跃，为这些活动提供各种免费搭乘赞助。这些乘客都是好奇心非常强的人士，非常愿意去体验，并且之后都被这种创意所震惊。于是他们就成了 Uber 的义务宣传员，向他们的朋友、“粉丝”、科技新闻媒体、愿意体验新事物的人们共同去分享。Uber 充分利用这些人士的人脉与影响力，迅速扩大了影响力，逐渐织就了一张广大的用户网络。

4. 沉浸体验策略

很多人都有一种本能，会购买自己第一眼就看上的东西，或许这也是一种“动物精神”。

Airbnb 公司在 2009 年的成交情况非常不乐观。于是两个创始人开始实地调研，试图找出问题的根源。最后他们发现答案并不复杂，许多在 Airbnb 公司上的房主，不知道如何去展现房间最美好的一面，拙劣的摄影技术让潜在客户丝毫提不起兴趣。于是两位创始人投入了当时为数不多的资金，买下一台高级照相机，聘用了一位专业摄影师，专程飞到当时最大的市场纽约，挨家挨户为房主拍摄专业级别、极其引人入胜的照片。很快，纽约的订房量迅速上涨，这种专业摄影带来的沉浸式体验明显吸引了消费者。然后 Airbnb 公司将此做法推广到了其他城市。杜克大学的经济学教授、共享经济领域的专家迈克尔·蒙格（Michael Munger）说道，“Airbnb 网站的房间照片都拍得非常棒，要知道，其他网站上的照片都很一般，即便只有一点点不同，也能让 Airbnb 和竞争对手拉开差距。”

到了 2010 年，Airbnb 成立专门的专业摄影服务部门，签约了 20 位专业摄影师，任何房主都可以预约一位摄影师上门拍摄。这项投资迅速带来了回报，我们可以从图 5－10 看到，在专业摄影服务部门成立的同时，成交量开始步入跨越式增长。到了 2012 年，Airbnb 还清来了皮克斯动画的设计师，围绕房主和租客开发了“Airbnb 理想之旅”的插图，持续为用户带来美的体验。

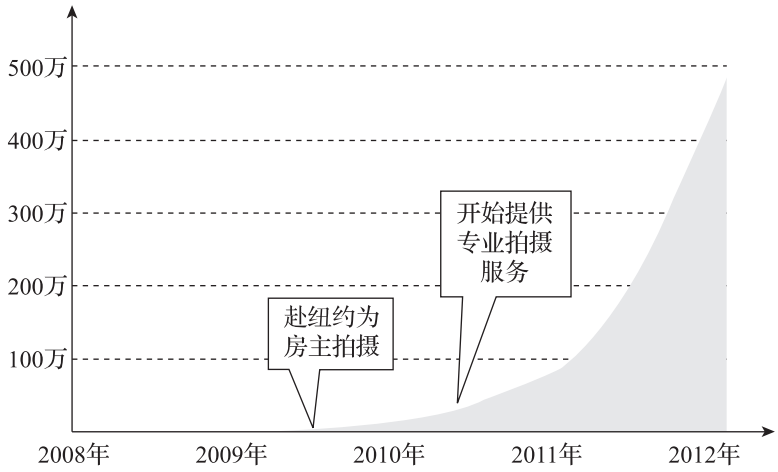

图 5－10　2008～2012 年 Airbnb 成交的房晚数量（单位：间房晚）

注：来源于 Airbnb 网站。

5. 场景加速器策略

在日常生活中，有一些特殊的场景，会让人的记忆长久留存。这些场景，也能被用来刺激用户量的高速增长，这就是 Uber 创始人特拉维斯·卡兰尼克所说的“场景加速器”。在这些场景下乘车服务需求会集中性爆发，Uber 会针对这些需求提供额外的有针对性的服务。例如，餐饮集中地区、娱乐生活集中地区的晚间用车；恶劣天气下的用车；体育比赛后的用车；节假日和重大活动时的用车等。在这些情况下，很多时候乘客根本打不到车，甚至会等上半个小时到一个小时。于是，Uber 针对这些场景，专门组

织车主，甚至雇用全职车主提供服务。得到了“雪中送炭服务”的乘客，自然也会与周围人分享，口口相传，迅速建立了 Uber 的口碑。在芝加哥、旧金山等城市，Uber 正是利用这种策略迅速获得了爆炸式的增长。

5.4.4 绑定用户

当用户规模发展起来后，主要的挑战就转变为如何绑定用户。毕竟外面的选择也不少，应如何防止用户流失到竞争对手处？或者即便没有竞争对手，又如何防止用户不去使用自己平台上提供的服务？

首先，就是提高用户的转换成本。转换成本可以各种不同的形态存在，可以是金钱的，也可以是非金钱的；可以是沉没成本，也可以是机会成本。其包括了用户在平台上已经花费的时间与金钱、可能损失的商业机会，以及通过技术手段或者契约协议锁定的关系等。

例如，通过直接补贴方式吸引用户，一旦流失则无法获得补贴；或者与供应者约定，必须在平台上每周或每月提供达到一定数量的服务才能获得奖励；或者通过协议绑定用户，如很多汽车共享服务企业开始与驾驶员签订协议，让驾驶员只为一个平台提供服务。

其次，是封闭出口。例如，Airbnb 已经拥有了海量的房源，房主去其他平台很难产生新的销售收入，这种巨大的流量红利等于是封死了供应的出口，具有极大杀伤力，使得房主根本无法选择离开。因此，如果有资金保证，通过巨额投入，无限扩大平台上供应者的数量，也是能防止需求者流失的手段。

再次，是独特的品牌和用户体验。就像对于乘客而言，其转换成本很低，他可以使用 Uber，也可以使用滴滴快的，更可以继续使用传统的出租车。这时候，在用户想打车的第一时间想到的是哪个品牌，就取决于使用是否便捷有效、用户体验是否良好、品牌资产的建立和口碑的传播。例如，Uber 就经常能够上新闻头条，把关于日常出行的生意做得创意十足。

一键叫车是 Uber 的原创，用户一键叫车，在 5 分钟内坐上车去目的地，给了用户极大的惊喜，彻底颠覆了用户心目中对出租车的印象，极大提升了用户体验。基于一键叫车，Uber 还开发了大量的创意，如一键叫特斯拉、一键叫佟大为，在北京一键叫人力三轮车逛胡同、在杭州西湖一键叫摇船、在广州一键叫舞狮，甚至在上海玩一键叫直升机，用户与赵又廷一起乘坐直升机环游上海。最奇葩的是一键叫小狗，帮助用户通过宠物来缓解紧张情绪。表面上看 Uber 是在制造噱头，但实际上是通过创造话题持续给用户产生惊喜，让用户始终能在第一时间想到 Uber 的一键叫 × ×。

最后，是用户归属感的建立，也就是让用户能持续投入情感与精力，让用户无法离开在平台上建立起来的人脉。其中，建立社群是最有效的方法，也是阻止用户离开的最重要壁垒。我们将在下一节继续展开。

5.5　共情的社群

有人说，互联网让人变得孤独了，陪伴人的似乎只有网络；但是这样说的人可能没有意识到互联网的另一面：互联网也能迅速聚拢大量原本并不认识的人们，让他们交流、互动，聊共同的话题，发展共同的兴趣，从而拉近了人与人之间的距离。这样久而久之，用户就产生了幸福感，于是产生了用户间互相依存的力量，并且使用户感觉到了自己能在这个群体中发挥影响力，用户也就产生了归属感。

就像小米公司，在手机发布之前，先做论坛、做软件，每周和用户沟通，理解他们的想法，邀请用户一起参与开发 MIUI[㊀]，最后用户对 MIUI 产生了深厚的感情，小米社群也积累了 50 万名用户。这时候，用户已经觉得把 MIUI 操作系统用到别的手机品牌上会让其无法接受，于是小米问用

㊀ MIUI 为小米手机的操作系统。

户能不能做自己的手机，用户回应你做我就买。这就是别人先做产品，小米先聚用户。这些用户就构成了小米的社群。

建设社群，首先是要基于共同的志趣与价值观；其次是不但要在线上做好，也要做到线上与线下的结合；最后就是社群也需要良好的管理与运营。

1. 基于共同的志趣与价值观

本书第4章中介绍过的WeWork公司的案例，其成功的很大一个因素就是建立了一个“创业社群”的概念。如果仅仅是租下办公室再出租给创业者，那么WeWork公司和其他的“二房东”差别并不大。但是WeWork公司视图营造适合创业者工作的氛围。首先就是开放式的环境，避免办公区域有一种大公司的感觉。其次是先进的网络设备，帮助在同一办公地点的创业者随时方便地沟通。并且，WeWork公司还每周组织活动，邀请业界“大佬”前来解答疑问，举办专题研讨会，或者在办公室内和办公室外组织派对等。人们不仅可以在线下的社交活动中找到开发人员为他们编写程序，还可以在非正式的演示日推广自己的创意，或是从免费的外部合作伙伴那里得到建议。于是，基于共同的创业志趣的人们纷纷入驻，因为他们在这里可以找到创业的感觉、创业的伙伴、创业的导师。这些人就构成了WeWork社群的核心。他们的口碑为WeWork公司带来了更多的客户，他们自己则早已归属于WeWork。“我们这里入驻的企业有科技创业企业、律师事务所，还有会计师事务所、公关公司和市场策划公司。”WeWork公司的市场发展部副总裁马特·尚槟（Matt Shampine）介绍道，“在这里，大家都是创业者，每个人都可以帮助别人成功，每个人也都可以获得别人的帮助。”

又如，共享驾乘服务企业Lyft公司，它的社群文化就是鼓励车主与乘客成为很好的朋友，给远方的陌生人提供一次难忘的有趣经历。因此，Lyft的社群用户们都充满着欢乐甚至有时候有些无厘头。就像图5－11所示，很多Lyft核心车主群体的车上都会贴上粉色的胡须，用这种充满仪式感的方式，以此声明自己与Uber的不同。

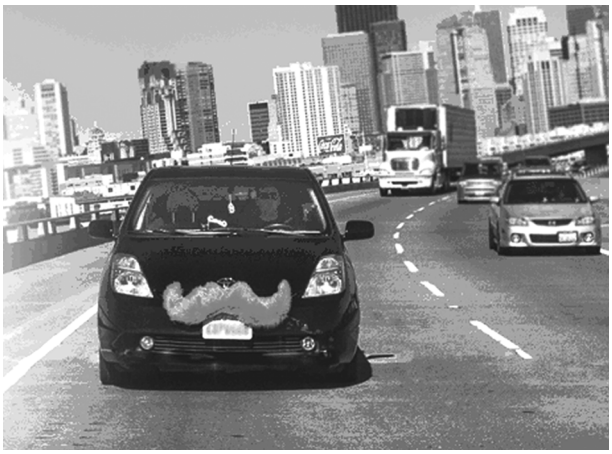

图 5－11　Lyft 公司车主的粉红胡须标志

根据中欧国际工商学院李善友教授的社群理论，在工业时代，人们熟知的品牌衍生模式是知名度、美誉度、忠诚度。而在互联网时代，则完全是相反的，是先有忠诚度，再有美誉度和知名度。先建立核心粉丝群，再通过核心粉丝群将故事传播出去，最后就有了美誉度和知名度。两者之间的差别如图 5－12 所示。

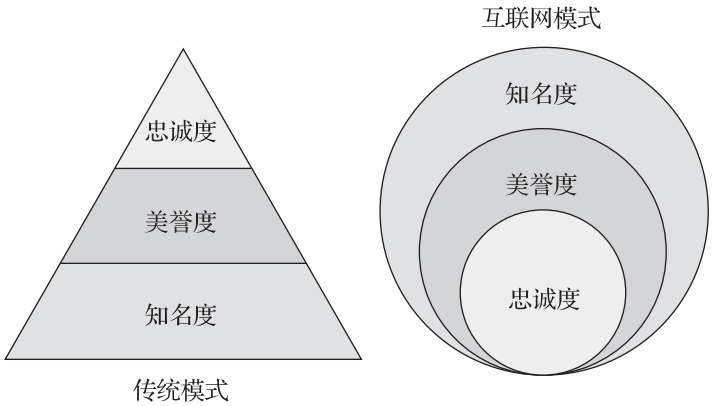

图 5－12　传统模式与互联网模式下的品牌衍生

注：来源于《产品型社群：互联网思维的本质》，李善友，机械工业出版社，2015 年。

正是基于共同的志趣与价值观，才构成了核心的用户群体。这些人具有极强的归属感，是社群的中坚力量。他们构建了一种亚文化，价值观非常明确，态度非常一致，仪式感能表现得淋漓尽致，社群规则能被友好地贯彻。他们不会那么容易流失，能帮助企业去获取更多的新用户。

2. 线上与线下的结合

即使在互联网时代，社群也不仅仅是线上的活动。就像现在流行的术语 O2O 一样，社群也需要线上与线下的互动、线上与线下的结合。因为这样，才能更好地增进用户与用户之间、用户与企业之间的接触与交流。

像上面 WeWork 公司的例子，在通过网络将用户聚拢之后，社群的活动就主要基于线下了，况且 WeWork 公司会提供免费的啤酒与饮料，极大地增加了线下社群活动的吸引力。像手工艺品分享网站 Etsy，也是线上与线下社群结合的典范。

案例 5－4

从线上到线下，Etsy 网站的社群凝聚全球数百万名手工艺爱好者

Etsy 网站是手工艺爱好者的天堂。其凝聚这些用户主要的法宝之一便是社群。首先我们来看该社群在线上的活动：

（1）论坛：论坛是一种常见的电子信息服务系统，每个用户都可以在论坛提供的空间发布信息或提出看法。作为一种交互性强、内容丰富而及时的工具，可以让用户围绕特定的主题进行在线讨论。Etsy 网站的论坛与普通的大众型网络论坛不同，其指派了专门的员工来管理论坛的所有内容。Etsy 网站的论坛采取一种非常开放的态度，无论是正面还是负面的用户反馈，都会得到 Etsy 网站官方的答复。同时，Etsy 网站对于“灌水”、垃圾广告和重复发帖这样的行为，又会进行严格的管制，保证了论坛信息的质量和阅读环境。

（2）公共聊天室：虽然很多交易市集型网站都提供买家和卖家之间的

聊天工具，但公共聊天室却不多见。而 Etsy 网站却允许用户群体自建聊天室并设置密码保护。这样做的目的，仍然是鼓励 Etsy 网站用户间的交流，增加手工艺品社群内部的耦合度。Etsy 网站相信，手工制品爱好者就像化学试剂，需要把他们放到一起才能引起良好的化学反应，在激荡出全新创造力的同时，增加整个社群的黏性。

（3）博客：Etsy 网站的博客 The Storque 与一般企业的官方博客不同，其并非 Etsy 公司新闻的发布地，而更像是一本面向 Etsy 全社群的杂志。该博客的重点在于对手工艺术家的人物素描、对独特手工艺品的介绍、对新手的指南和各种各样的主题活动通知。The Storque 页面制作精美，上面的文章都由 Etsy 网站的专职编辑、特约作者和普通的 Etsy 网站用户共同完成，每天更新数次。每个月都有数百万名手工艺爱好者来到 Etsy 网站，为的就是阅读最新的 The Storque 内容并参与讨论。

（4）微件（Widget）：Etsy 网站为用户提供了大量标志性的按钮、图片等微件资源，甚至提供了能够自动生成网店展示图片的工具。这样的话，Etsy 网站的用户就能方便地制作并穿上印有 Etsy 网站标志的 T 恤和棒球帽，并且在脸书、推特、自己的个人博客页面以及网络店铺上展示自己的身份与品位。这样，Etsy 网站用户就能以个性化的方式向公众宣布自己是一名真正的手工艺爱好者，极大地提高了社群成员的自豪感。

我们再来看线下，每逢重大节日活动，Etsy 网站都会举办线下活动。例如，圣诞节会定期在英国泰特艺术馆举办不同主题的艺术展。2013 年的主题就是“前拉斐尔派”（Pre-Raphaelite Brotherhood），展出的艺术节作品很符合前拉斐尔派的风格，无论是复古服装，还是织锦靠垫，抑或是其他艺术品，都让参观者与消费者感受到视觉的饕餮盛宴。此外，莎士比亚风格的笔记本、金银首饰、工艺包等都仿佛让人们重新步入了文艺复兴时期。如果参加的观众有兴趣，则可以加入 Etsy 网站的社群，浏览更多的手工艺术作品。

当然，Etsy 网站做得最好的还是线上与线下的结合。Etsy 社群内部分成了很多小组。在线上，小组有着很高的自由度，允许发起者自行设定主题，并对小组推广提供必要的资源支持。在线下，小组成员定期聚会，交流心得。Etsy 网站上已经有数百个主题各异的小组，他们不定期在网上发布活动通知，并组织线下的聚会。

Etsy 网站设立了线上的虚拟实验室和线下名为“Etsy Labs”的真实实验室。在虚拟实验室里，社群成员可以观看手工艺品专业培训人员的在线讲解、进行问题解答，甚至与参加课程的社群成员直接交流沟通。通过虚拟实验室在线直播的各种学习活动，让 Etsy 社群成员间的连接更加紧密。而在线上无法得到的亲身体验，则可以去线下的“Etsy Labs”完成。实验室里提供各种原料，社群成员可以边交流边学习亲手制作。而所有在线下实验室培训的课程，也都会放到线上，供无法前往的社群成员学习。

最近，Etsy 网站还支持卖家在网上宣传线下活动的信息。在距离线下活动 5 英里以内的社群成员，如果曾在 Etsy 网站标注过喜欢这个卖家的作品，或者与其产生过购买关系，都能提前一天在移动端收到此动态信息，吸引他们去线下进行更密切的互动。

线上与线下的无缝结合，打造了全球手工艺爱好者的最大社群之一，也是 Etsy 网站能牢牢绑定其用户的关键所在。

3. 社群需要良好的管理与运营

当然，社群也不是无序地发展的，社群需要良好的管理与运营，使得社群的发展更好地与企业的整体发展相一致。缺乏管理的只能称为“群众”（Crowd），而有管理与运营的才能成为社群（Community）。

前面介绍的 WeWork 公司就设立了专门的社群经理一职，“我们根据他们本月、本年度内帮助多少会员建立了联系而给予奖励。”WeWork 公司的联合创始人亚当·诺伊曼介绍，一旦会员有任何问题，社群经理也会亲自帮助解决。包括社群经理在内的所有 WeWork 公司员工都会分得期权，

而两位创始人始终坚持面试每一位社群经理，确保他们不会把 WeWork 视为普通意义上的房地产公司。亚当·诺伊曼强调，在工作空间内推动更强的社群关系对于公司的战略来说越来越重要。WeWork 公司甚至在建筑内安装了摄像头，监测会员是否经常使用会议室等公共区域，以便判断该建筑内的社群关系是否紧密。

共享经济专家杰里米亚·欧阳（Jeremiah Owyang）描述过在共享经济中社群经理的职责：首先是代表社群向平台表达社群大众的志趣与意愿；其次是代表共享经济企业让社群理解企业的发展目标与方向；再次是促进社群内部的沟通交流，提倡“互帮互助”的精神；然后是解决社群内的争议；最后是收集各种输入信息，监控社群意愿的整体走向，并为平台发展策略提供意见。

随着社群越来越多的社交网络化，Feed（消息源）的使用也更加普及。社群用户需要决定他们应关注的内容。创意共享平台 Quirky 就使用了 Feed 的方式，能让用户跟踪其感兴趣的领域，并及时通知用户其感兴趣的点子中又得到了哪些回复，自己是不是也应该参与。而 Quirky 平台的社群经理也会根据用户的兴趣组别，创建一些有用的 Feed，以提高新加入者的兴趣；并通过 Feed 上的交互频率来判断用户的活跃程度，以决定是否要组织新的社群活动。

5.6　保证秩序的信任

2013 年年底的最后一天，在旧金山发生了一起车祸造成一死两伤。死者是一位华裔女孩，她和她的母亲与弟弟在一处人行横道上行走时，遭到一辆汽车的撞击。遇难者家属起诉了 Uber 公司，指称肇事驾驶员在事故发生时正在使用 Uber 应用软件。是否应该信任这样可能带来风险的驾驶员，引起了舆论界的广泛讨论。

而在2011年，Airbnb也遭遇了其创立以来最严重的危机。一位通过Airbnb出租房屋的房主写了一封公开信：

“他们在我的柜子上凿了个洞，盗走了里面的护照、现金、信用卡和我奶奶的珠宝首饰，不仅如此，他们又搜走了我的照相机、iPod、老式计算机和装有我所有照片、日志等备份的外接硬盘。他们掠走了我的一切。我好心留下打印复印机给他们用，他们却用来复印我的身份证和社会保障卡。所有的抽屉都被他们翻开了，我的鞋子、衣服、毛巾全被他们扔在了湿漉漉的地上。你更加难以想象的是，他们竟然用壁炉烧掉了我的好多东西，而且蠢得没开通风管道，弄得屋里到处都是灰……这还没完，他们在我的家里这样美美地过上一周后还给我发了一封感谢信说谢谢我的热情款待，告诉我他们这一周过得多么的愉快。这封信真是恶心到了极点……”

这些悲剧的发生，都在当时将共享经济推向了风口浪尖。

共享经济的奉行者们认为，自己做的不仅仅是生意，而是从根本上改善了人与人之间的关系，促进了人与人之间的信任。但是相识不易，信任更不易。即便越来越多的人喜欢上了共享经济，愿意使用他人分享的产品与服务，还是有相当多的人认为信任是共享经济中存在的最大问题。根据咨询公司普华永道2015年的调查，尽管有超过80%的被调查者认为共享经济让生活变得更美好，但也有69%的被调查者认为信任可能是一个问题。

信任其实是一种社会资本，是互联网时代的通行证。Web 2.0出现后，计算机与智能手机如同人的延伸，陌生人在虚拟空间构成社交网络，分享自己的故事，回复别人的评论，达成彼此之间的信任。其实，网友们已经开始前所未有地信任陌生人。但是当信任关系开始向线下延展，与人们的日常生活，甚至金钱以及住所等发生密切的联系时，该如何信任陌生人的问题又再次显现。

因此，如何构建共享经济世界中的信任感，是其商业化需要解决的可

行性基础问题。我们的建议是从社交的本质入手，在流程、与第三方合作、大数据分析三个方面不断强化，建立更加坚固的信任机制。

5.6.1　以社交促进信任

共享租车服务提供商 RelayRides 公司的首席执行官安德鲁·哈达德将共享经济与父母的教养方式进行了类比。“你有 3 个孩子，但你无法去完全控制他们，只能引导他们做对的事情。”如果你在 eBay 网站买一款照相机，你可能只知道卖主名字叫×××，可是一旦你发现照相机有问题，你也无法知道对方究竟是谁。但在共享经济模式下，应该鼓励人们不再匿名，而是面对面地沟通和交易。正是这种面对面的方式，才能消除人性中可能有的那一些恶，因为人们总是倾向于将自己最好的一面留给对方。RelayRides 公司曾经开发了利用 RFID 和 GPS 定位等技术，车主与用户不需要见面就可以取车还车的功能，希望用高科技手段加快拓展市场。但后来 RelayRides 公司通过用户的使用与一系列研究发现，还是传统的“面对面”交易，更能增强双方的信任，最大限度地保护车辆不受损坏。最后，RelayRides 公司将双方的见面引入到了业务过程中，以这种传统的社交方式，最大限度地保护了车辆不受损坏。

还有越来越多的共享经济企业开始利用社交网络来保障信用不被滥用。例如，Lyft 平台上的车主与乘客都需要将自己的脸书个人资料导入账号，当乘客启动打车时，自己的照片与简介就会显示在车主的手机屏幕上，乘客也能浏览车主的资料。任何在社交网络上的用户都不希望自己的“劣迹”留存在网络上被自己的朋友看到，而在社交网络上真实存在的用户身份也是给予对方的一个信任信号。因此，社交网络在这方面起到了促进信任的作用。

5.6.2　以流程保障信任

千百年来亘古不变的商业到了网络时代，遇到了新的挑战。以 eBay 网

站为例，其上面活跃着亿万名用户，但 eBay 网站无法要求每一名用户都经过一系列复杂的法律程序才能成为一名卖家。于是，它打造了自己的信任体系。先是通过监控 eBay 网站内的各种交易行为，发现买家和卖家的潜在问题，然后再提供先购后付平台担保的付款方式，并最终得以保障 eBay 网站上的交易行为，通过新的流程重塑了信任。

到了共享经济时代，也要通过更完善的流程制度来保障信任。从全业务范围的角度出发，那就需要事前进行把关，事中引入处理问题与争议的机制及全程、全范围的监控与分析，事后需要双方进行评价并有处理机制。此外，还要在支付、保险等关键环节建立配套措施。

1．事前把关

事前把关能争取从源头杜绝不合格的用户进入平台。

Lending Club、Prosper 等 P2P 网络借贷企业都有严格的准入程序，包括对 FICO 积分、年收入、网络行为的分析等，来决定用户能否参与借贷。

滴滴快的对车辆的准入、驾驶员的准入都有明确的标准。例如，驾驶员必须具备 3 年以上驾龄并通过驾驶技术考核、无犯罪记录检查和交通违章检查，且需要通过严格的培训与考试，包括笔试、路考、服务礼仪培训等。

Airbnb 现有的信任机制是对用户有两层身份核实：一层是通过我们生活中常用的身份证明，另一层就是用户的网络身份证明，包括其在主流社交网络平台上的账号等。

Lyft 公司的公关总监艾米丽·卡斯特（Emily Castor）说，“我们需要在 3 分钟内给你找到一名驾驶员，然后到达你面前，我们没法让你提前预订车辆，让你逐一查看驾驶员的个人档案并选择你最喜欢的一个。因为你想要的就是方便和速度，所以我们就需要让你信任 Lyft 这个平台。我们已经提前帮你做了很多对驾驶员的验证：驾驶背景调查、个人犯罪记录、人际间互动情况。在现在的高质量驾驶员中，我们的员工坐过他们的车，评

估过他们的车辆，拍下了他们的照片。作为平台，我们敢说，不管你的驾驶员是谁，你都会感觉不错。”通过事前把关来保持服务的稳定性和一致性，也是 Lyft 公司建立信任的标准流程。

2. 事中全程监管及解决问题

事中是链条中最长的一环，需要全程进行监管，并在供应者与消费者间产生问题时及时解决。尽管 Uber 不设客服，全部通过电子邮件解决问题的故事似乎成了传奇，但我们看到的是越来越多的企业意识到了这个环节的重要性，并且投入了相当多的人力资源与技术资源。

滴滴快的提供 7×24 小时的客服电话服务，并有专职人员对驾驶员定期抽查，会定期检查车辆的运行状态，当车辆每行驶达到 5 000 公里时，将安排进行安全检测和车辆维修保养。此外，对驾驶员每天的驾驶时间与行车路线也都有计算机与 GPS 的全程监控。

Airbnb 在 2011 年的“洗劫”事件发生后，成立了专门的安全与信任部门，追踪每一笔订单的各个环节，以及最后的双方评价，对全程、全范围进行监控和分析。并且，该部门通过计算机系统还能辨认出同一位租客是否反复订房、有无“刷”高虚假信用记录等不安全行为的嫌疑。

此外，Airbnb 还成立了庞大的客服团队，来处理房主与住客间可能存在的问题。现在 Airbnb 在美国的 2 000 多名员工中，技术人员只有 200 多人，有超过 1 500 名是客服人员。而且 Airbnb 的客服人员非常个性化，在和用户打交道时都会看一下用户的资料、照片，给予用户一些积极的反馈，如你的房子真好看、你的服装很有品位、这只猫咪很可爱等。其实这又建立了另一种信任，即用户与平台之间的信任，让用户觉得我是在和一个活生生的人打交道，我相信她能帮我解决问题。

也许有人会说，这种模式好“重”。但这难道就不是为了信任与安全必须付出的代价吗？

3. 事后评价及处理

现在主流的共享经济企业，都采用供需双方共同评价的方式，让使用的人来评价，最客观也最让人信服。在 Airbnb，根据实际运作情况，双边评价的体系一直在进行着优化。过去房主和房客能无限制地发表评价。但从 2014 年 7 月后，变为只有房主和房客双方都完成了对对方的评价后，才能同时看到对方给出的评价。因为如果不是同时看到的话，会引起房主和房客的担心，自己如果做出了有表扬、有批评的诚实评价后，对方可能会因此针锋相对地给出不公平的负面评价。评价的期限也从原来的 30 天改为 14 天，因为 Airbnb 观察得出，有 90% 的评价都是两周内完成的。尽早评价还带来一个好处，即所获反馈是基于更“新鲜”的印象的，这对后面的用户会有更大的参考价值。另外，Airbnb 还规定，如果在 14 天的期限后房主和房客双方中有一方没有及时做出评价，则该笔交易一方的评价就会被 Airbnb 公开给对方及整个社群。此外，Airbnb 还支持房客给房主提供私密反馈（反过来则不行），每位房客会被要求给出两类反馈：①租住期间最满意的一件事是什么？②希望房主改进的一件事是什么？Airbnb 官方称，“评价体系的变化，体现了 Airbnb 致力于寻找更新、更个性化的方式，来帮助 Airbnb 整个社群共享诚实与信任。”

当然，这种评价机制可能会对第一次入驻的供应者不太公平，因为哪个消费者也不想做“第一个吃螃蟹的人”。对于这种情况，有时 Airbnb 等企业会让自己的员工先去体验，对那些首次服务提供者进行评价。

于是，如果累计得到了不好的评价，则该用户的信用在他人眼中自然会被降低，甚至会遭到企业的处理。例如，滴滴快的就规定，允许乘客在专车服务结束后直接在软件内进行评价和打分，当周累计评价不达标的驾驶员都将被“静默”，即不能再接受订单，直到重新培训合格后方可接单，超过三周评价不达标的驾驶员将直接解除合同。

评价、推荐、投诉等信息都是用户的真实行为，而且均透明可见，这

些不仅是为信任建立制度上的保证，也能为用户积累属于自己的声誉资产。

4. 保险制度

完善的保险制度也是信任保证的重要组成部分。

例如，滴滴快的就为旗下的滴滴专车、一号专车提供了车辆基本的机动车交通事故责任强制保险及商业保险，还设立了百万元级的理赔基金，并建立先行赔付保障机制。即和保险公司达成协议，对在体验专车服务过程中发生的事故，由该基金先行给付赔偿。Airbnb 也设立了房主保障金，如果真的发生意外，最高的赔偿金额可以高达 100 万美元。

在各类共享经济平台中，将信任机制建设到极致的非 Upwork 公司莫属。

案例 5－5

全世界最大的专业型共享服务平台之一的

Upwork 公司的信任体系建设

oDesk 公司成立于 2005 年，至今已融资超过 7 000 万美元，被誉为全世界最严谨的共享服务工作平台之一。Elance 公司，一家自由职业者人力资源及招聘平台，目前在全球 180 个国家运营。2014 年 11 月，这两家公司合并，并于 2015 年更名为 Upwork 公司。

Upwork 公司提供了一个专为专业型自由职业者分享其知识与技能的平台。其主要用户群包括程序开发员、网络工程人员、数据分析人员、创意设计师、3D 建模人员、文案写手、摄影师、视觉效果制作师、翻译人员、市场与营销专家，以及财务及税务专家等。任何公司或个人都可以免费在网上发布工作要求，自由职业者们选择适合自己的工作，并进行远程办公，然后将工作成果通过网络提交给发布者。发布者可以选择按小时或者按项目进行付费。对于每一笔成功的交易，Upwork 公司会收取 10% 的

费用。

在合并之前，oDesk 公司就称其平台每年为工作发布者创造了大约 3 亿美元的工作价值，其上活跃着超过 9 万名自由职业者。在合并后，由于之前 Elance 公司庞大的客户网络，预计全球在该平台上寻求自由职业机会的用户会达到 1 000 万人。

该平台之所以被称为全世界最严谨的共享服务工作平台之一，是因为其在事先、事中、事后都做了非常好的流程控制。首先，任何希望获得工作任务的自由职业者都必须通过平台预先设置的各类测试，以确保具备一定的专业素养。这样，在很大程度上保证了平台上的工作都能被很出色的完成，也使得工作发布者有更可靠的依据来挑选服务提供对象。

如果工作发布者选择按小时支付酬劳，则该平台还有一项特殊的功能，即在事中利用技术手段来监督工作进程。该程序可以每小时 6 次随机抓拍被雇用者（自由职业者）的计算机屏幕，计算键盘和鼠标的点击次数，还可以用网络摄像机拍下其工作时的样子。工作发布者可以随时登录系统，查看被雇用者在做些什么及花了多少时间。这些都是支付的重要依据。

在事后，工作发布者还需要为自由职业者进行打分，这也成了那些自由职业者信誉资产的重要组成部分。

这种机制很大程度上是为了保护工作发布者的利益，保证他们可以获得专业的服务。但可能会对某些自由职业者产生约束与压力，因此也存在一些争议。无论如何，这是一种对原来自由职业者网站模式的创新。就像创业杂志《TechCrunch》的评价，“为寻找技术高手提供了一条简单、方便并且安全的途径。”而美国《新闻周刊》杂志则说得更直接，“oDesk（即现在的 Upwork）公司之所以优秀，一方面是因为它为自由职业者提供了很多机会；另一方面，更重要的是，oDesk 公司也为那些雇用远程人才的人解决了一个大难题，那就是信任 。”

5.6.3　以第三方数据验证信任

企业还可以通过第三方来获得用户的信用数据，来帮助判定用户是否值得信任、吸收其进来会不会对整个社群产生不好的影响。

在美国，20 世纪 20 年代，大众消费文化开始盛行并催生出广泛的信贷需求，而经济大萧条的出现则造成了个人银行违约率的上升，整个社会开始关注信用。在这样的背景下，征信市场开始快速发展。而信用卡的诞生更是使信用的应用场景得到了极大的拓展。到了 20 世纪 60 ~ 80 年代，17 部法律相继出台，奠定了征信市场的法律基础。在这一阶段，VISA（维萨）、MasterCard（万事达）等信用卡组织诞生，信用卡的应用进入快速发展通道，而与之相伴的是个人征信市场的蓬勃发展。2000 年至今，美国征信市场逐步进入成熟稳定期，于是主要机构开始拓展海外市场，并致力于开发更多的征信应用。征信市场逐渐呈现出专业化和全球化的态势。美国的征信体系发展至今，全社会对于信用已经形成了成熟的认知。以“个人信用”为例，其内涵由“5C1S”定义，即品德（Character）、能力（Capability）、资本（Capital）、条件（Condition）、担保品（Collateral）、稳定性（Stability）。同时，信用的边界也得到了明确的刻画。

因此，在欧美发达国家，个人征信系统已经比较完善，美国的个人征信体系已经覆盖 85% 的人群，德国 3/4 人口的信用状况有据可查。这些都对欧美市场共享经济 + 金融领域的企业通过第三方机构获得信用数据打下了良好基础。此外，在成熟市场，除了金融相关数据外，驾驶记录、社交网络行为、电子商务购物行为、电信、零售业等数据也都在进入信用体系，亿白利、爱克非、全联等三大信用机构都在积极布局。同时，亦有诸多初创企业瞄准了共享经济带来的商机，专门提供个人全方位的信用信息乃至背景信息，帮助共享经济企业了解用户在物理世界和网络世界中的真实表现。

但是，目前我国个人有征信记录的仅有约3.2亿人，仍然有超过70%的人为信用“黑户”，他们的个人信用记录，根本无迹可寻。如此庞大的群体没有被征信系统覆盖，很大程度上是因为长期以来，国内的个人信用领域是以中国人民银行征信中心一家为主，对于只有一家机构的市场来讲，不免显得力不从心。与此同时，移动互联网的发展，又在以难以想象的速度推动着个人信用信息的需求，这也让长期未被官方个人征信系统纳入覆盖范围内、但却在互联网领域有迹可循的自然人拥有自己的信用情况，成为可能。源于巨大的市场前景，国内多家机构对此垂涎，尤其是掌握大量自然人社交、网购等海量价值信息的互联网公司。这些公司有能力为“覆盖死角”提供信用数据，因此对获取个人征信牌照颇为积极。据悉，首批拿到牌照的8家个人征信机构，既包括以鹏元、华道、中诚信、中智诚为代表的传统征信企业，也包括以芝麻信用、腾讯征信、拉卡拉信用等为代表的互联网新贵，还有平安集团下属的深圳前海征信，其数据来源同时覆盖传统金融与互联网金融领域。

我们相信，在不久的将来，第三方信用数据会越来越成熟，包括的范围也会越来越广，能为共享经济的参与者带来更多帮助。或许，那时候共享经济会发展出一种新模式，即按照客户信用程度来进行定价。

5.6.4 以大数据预测信任

互联网时代，人们总是有意或无意地在互联网上留下大量的痕迹，通过对这些信息的分析就可以形成对键盘边的人大概的印象。信息传播的速度越来越快，互联网24小时都在运转，要想在网络上做到隐身已经不是件容易的事情。

通过“海量信息—有效信息提取—场景应用”模式，可以对用户的各种行为、记录进行全方位的分析，乃至预测其将来的信用度是怎样的。就像我们前面介绍过的Lending Club公司的Lending Match系统，就是在用大

数据技术分析用户将来违约的可能性。同样，在共享经济的其他领域，大数据技术也将使得“一切数据皆信用”成为可能。

5.6.5　共享经济企业之间互换信任数据，建立跨企业的信任标识体系

不仅企业内部在积极建立信任机制，共享经济企业之间也开始着手互换数据，建立跨企业的信任机制。2015 年 8 月，英国共享经济推动组织 SEUK 宣布将与牛津大学赛德商学院（Said Business School）开展合作，建立世界上首套共享经济信任标识体系。这套体系汇集了学术界与企业的力量，其目的是建立可靠的业界实践标准，来对共享经济企业和消费者双方进行引导。

该项目的创始企业成员包括 Airbnb 公司、假日房屋共享平台 LoveHome Swap 公司、汽车共享平台 Zipcar 公司、家政共享平台 Hassle.com 公司及非营利性组织 Echo。SEUK 主席黛比·沃思科（Debbie Wosskow）说：“共享经济在过去 7 年里呈指数级增长，而且正迅速成为技术产业中最激动人心的领域之一。共享经济，就其本质而言，就是创新模式，而创新模式正在重塑传统产业。因此，需要有一套健康而全面的全行业信任标识体系，以确保为消费者和从业人员提供充分的保护，并最终促使共享经济拥有一个更加光明的未来。”

牛津大学赛德商学院管理学教授科林·梅耶（Colin Mayer）也表示：“共享经济是我们生活的基础组成部分，而且未来必定会变得更加重要。在这当中最重要的是建立起平台与享受服务的用户之间的信任，而了解促进信任的种种因素，不仅是激发共享经济的关键，对于释放各种经济活动的内在活力也十分重要。因此，我们很高兴能与 SEUK 携手合作，共同深入了解共享经济中建立和破坏信任根基的核心原理。”

英国商务大臣萨义德·贾维德（Sajid Javid ）评论道：“英国希望成为世界上最欢迎数字技术和颠覆性技术的地方。共享经济在创造就业和促进

经济发展方面拥有巨大潜力，因此，英国政府会继续摒弃各项不合时宜、阻碍创新的规定。顾客的信任对于任何新产品、技术或服务都至关重要。共享经济是一个令人振奋的领域，我非常欢迎 SEUK 和牛津大学为该行业内公司制定标准所做的努力。”

SEUK 与牛津大学的这个项目是跨共享经济企业间建立信任标识体系的第一次大范围的尝试，希望未来越来越多的企业能够参与，为企业和消费者带来更多的信息与信心。

5.7 供需高效的匹配

共享经济表面上是在分享房间、车等实体商品或各种虚拟的服务，其实是商品（或服务）使用权和所有权的分离。其催生了一种双层的产权结构：资源的所有权在底层，资源的使用权在表层；在商品上私有，但在服务上变为公有。这样的话，就造成了供应和需求的信息不对称。

共享经济可以极大程度地扩展供应的网络，理论上可以盘活几乎所有闲置的资源，供需求者选择。与传统市场相比，这就是经济学上所谓的“稠密市场”（Thick Market）。根据斯坦福大学经济学教授保罗·欧耶尔（Paul Oyer）的理论，稠密市场效应带来了两大好处：①因为供应极大的增加，所以增加了匹配成功的可能性；②因为稠密市场可以源源不断地从竞争对手那里吸收供应资源与消费者用户，所以降低了竞争对手的威胁程度。

但同时，稠密市场也带来了一个很大的问题，即市场拥塞。2012 年诺贝尔经济学奖得主埃尔文·罗斯（Alvin Roth）教授在其 2015 年出版的新书《谁将获得什么，并且为什么》（Who Gets What And Why）中也论述了共享经济的稠密市场会导致的供需匹配速度问题。在书中，埃尔文·罗斯教授提到像 Airbnb 在其发展初期，由于模式的新颖、定位的独特、充分满

足游客希望个性化住宿的需求，可以迅速发展并对酒店行业造成极大的冲击。但是随着 Airbnb 真的壮大到可以与全球性连锁酒店抗衡的地步，全球性连锁酒店在客户预订方面的快速优势就得到了体现。因为客户可以在线或者通过呼叫中心迅速知道哪家酒店在什么时间有空房，从而成功预订。但 Airbnb 上由于海量的客房属于不同个人，难以集中控制，因为房源状态更新不及时，房源过多反而困扰用户选择等原因，很容易产生预订不成功的现象。这样的话，会造成客户体验下降，从而抑制其规模的进一步扩大。

此外，在交通出行、物流递送等领域，供应者和/或需求者还都处于一个移动的状态，甚至在某些小范围内需严重大于供。当你在城市一角苦苦等车的时候，可能有很多车正在城市的另一侧；当你顶着寒风去餐厅吃饭的时候，可能不知道你身边走过的人正从餐厅走向你家附近，而他可以帮你带外卖回来。如何去定位需求、如何确保能最快地提供供应，这也给供需关系的配对造成了很大的困难。

由此可见，当共享经济平台发展到一定程度，解决“稠密市场”效应产生的问题，以及动态环境下的供需匹配将十分重要。

在 2013 ~ 2014 年，NBER（美国国家经济研究署）的经济学家安德烈·弗莱德金（Andrey Fradkin）与 Airbnb 一起对这个问题进行了详细的分析。

案例 5－6

如何消除稠密市场拥塞，Airbnb 的尝试

2012 年后，Airbnb 已经拥有了超过 500 万名房客，并且每年新增超过 20 万间房源，给了房客们极大的选择空间。但 Airbnb 上资源日益丰富的同时，安德烈·费德金发现房客有高达 49% 的比例，在第一次尝试预订时失败。根据分析，失败的原因包括：

（1）房客没有遍历所有可能的房源就进行了预订，增加了失败的概率。

（2）由于多人同时预订同一个房源，其中一个人成功会造成他人的失败。

（3）房主看到房客的信息后拒绝了房客（有时甚至只是看到了其头像便决定拒绝）。

（4）网站上显示房间空置，但房主临时计划有变，或者房源其实早有用途但房主没有及时更新房源的状态。

（5）房客在最后时刻发现了新的信息，如房间的某个设施不符合自己的条件，或者房间地理位置不佳等，于是取消或改变预订。

对此，弗莱德金与 Airbnb 一起进行了大量的研究分析，最后进行了四项改进。

首先，优化数据模型。Airbnb 的预订流程，包括房客搜索、联系房主、房主接受、房客预订四步。Airbnb 对其中每个步骤的用户行为数据都进行了分析，包括用户下拉菜单的行为、房客写给房主的信息内容、房客的个人资料与头像照片、房客与房主的偏好等，以找出潜在的与预订失败的相关性。然后根据此相关性，在搜索结果中进行自动过滤。这样的话，可以呈现给房客更优化的搜索结果。

其次，增加了“即时预订”功能，房客只要有真实的头像照片便可以使用此功能（见图 5－13）。Airbnb 鼓励房东开放可即时预订的房间，缩短流程步骤，加快预订速度，降低预订失败的概率。

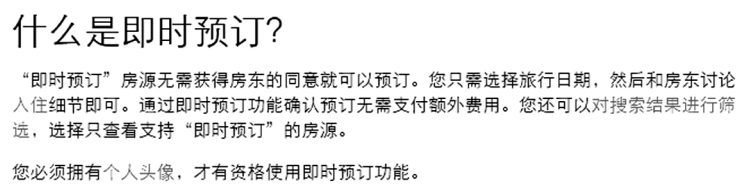

图 5－13　Airbnb 网站新增的即时预订功能

再次，鼓励房东使用移动应用，并提供提醒功能。这样房东无论何时何地，却能及时审阅房客的请求，也能及时修改房源状态信息。

最后，对界面设计做了大量的优化。图 5－14 是改版前的界面。可以看到采用下拉列表的形式，导致房客平均只浏览 40% 的搜索结果；地图显示过小，且难以使用，而研究显示地理位置是房客选择的最重要因素之一；缺少更多的搜索/筛选条件，而房客关心的因素还包括是否与人合用、床的尺寸、浴室是淋浴还是盆浴等。

图 5－14　Airbnb 网站原来的搜索页面

改版后，界面有了很大的调整，如图 5－15 所示。下拉列表改成了卡片状排列，这样房客可以看得更清楚，也方便房客浏览更多的搜索结果；地图位置显示增大，使用也更方便；增加了更多的筛选项，其中房客很看重的是否使用整幢房子、是否单独一间、是否与人合用等更醒目，并且增加了“更多筛选项”（More Filters）的按钮，引导用户进行进一步筛选。

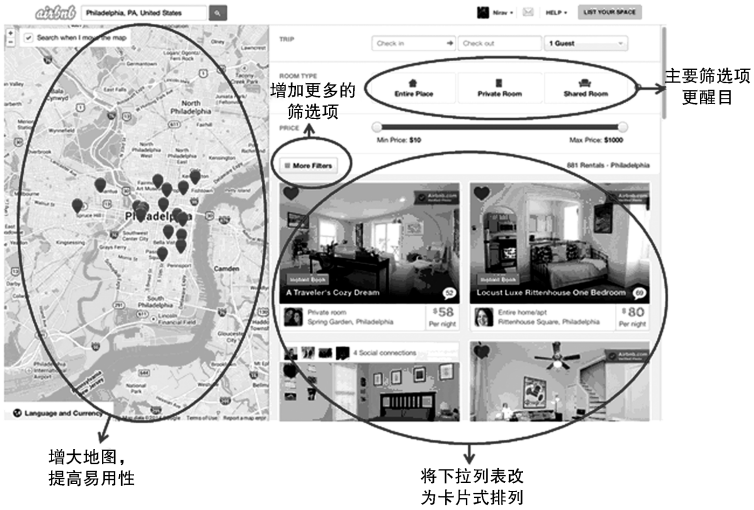

图 5－15　Airbnb 网站改版后的搜索页面

通过以上四项优化，Airbnb 的搜索拥塞现象得到了很大的改善。根据弗莱德金的计算，首次预订成功率可以提升 102%，平均每次搜索带来的收入可以增加 117 美元。

由此可见，为了消除稠密市场带来的负面作用，可以考虑以下几个方面：

（1）建立筛选与过滤机制。通过显性或隐性地提供筛选条件，可以在供需进行匹配之前过滤掉不合格的请求，从而大大提高匹配成功的可能性和匹配的速度。这种筛选可以通过大数据分析等技术手段来实现，也可以通过业务流程、用户交互界面等形式鼓励供需双方主动实施。

（2）削减降速环节。像上面案例中的“即时预订”功能，就构建了一个越过原有流程环节，快速响应的场景；鼓励房主通过移动应用及时更新状态，也是另一个快速响应的场景。通过对运营的分析，可以挖掘出更多阻碍供需双方意向达成一致的环节，并通过业务或者技术手段加以削减。

（3）提供推荐选择。在稠密市场上，存在着大量的长尾资源。就如以

上案例描述的，需求方不可能遍历所有的选项。除了通过优化搜索结果给予更多相关性强的结果外，还可以像亚马逊等网站一样，向用户推荐其可能感兴趣的选项，供其选择。

对于动态环境中的供需匹配，我们也对现在比较成功的共享经济企业采取的策略做了分析与总结。

1. 刺激高峰时刻的供应

同一种动态资源，由于其属性的相似、拥有者行为的相似，基本都存在一致的移动高峰与波谷。在高峰时刻，供需矛盾会极其突出。发现供应不足的情况并加以刺激，能在相当程度上满足需求。例如，Uber 会根据是否为高峰时刻来给予驾驶员不同的补贴。在中国很多城市，早上 7 点 ~ 10 点，晚上 6 点 ~ 11 点，Uber 将其设为高峰时刻，会给予驾驶员 2 倍的补贴，也就是如果你作为乘客付了 20 元车费，Uber 会再补贴驾驶员 40 元。在周五晚的高峰时刻甚至达到了 2.5 倍。这样就刺激了驾驶员在高峰时刻尽量出车，满足用户需求。

有意思的是，Uber 在晚上 11 点以后会结束高倍数补贴，回归常规价格，因为那个时候需求总量下降很多[㊀]，而国内出租车一般则在晚上 11 点后开始例行加价。

同样，Lyft 公司也在上下班高峰时刻支付给驾驶员更多的报酬；健身共享企业 ClassPass 公司在晚上下班后的高峰时刻给予教练更多的经济补偿。以经济手段刺激高峰时刻的供应，已经成为越来越多共享经济企业的选择。

2. 增加供需关系透明度

共享经济平台下对信息的搜索，不同于传统领域的搜索，因为供应的情

㊀ 此为中国部分城市的例子，不适用于所有城市。在某些城市，居民在周五、周六的夜生活比较丰富，晚上 11 点以后的用车需求也非常大。

况时刻在变，需求的情况也时刻在变；而且很多时候不是简单地点击即可，可能会存在一个对话或者一个过程，这也

对供需信息实现对称化造成了一定的障碍。如果在动态的环境下，则信息的透明化就更加重要，因为这样可以进一步降低需求方大量的搜寻成本与等待成本。

例如，Uber 就首推一键叫车功能，尽可能缩短供需双方的对话时间，消除不必要的可能引起供需关系发生变化的变量。此外，Uber 在智能手机上动态显示附近车辆的功能，可以让需求方迅速了解供应情况，并做出是否改变自己位置的决定，从而更好地让供应方掌握需求情况，[㊀]如图 5－16 所示。

图 5－16　Uber 的显示附近车辆功能

最近，Uber 又推出了建议上下车地点的新功能，帮助驾驶员不至于找不到停车场所而让乘客在附近干等，浪费时间。

除了在前台使供需关系透明化，Uber 还在自己的后台建立了一个被称之为“上帝之眼”（God Eye）的实时动态监控平台，如图 5－17 所示。能帮助运营人员实时看到流动的 Uber 车辆与已经打开 Uber 移动应用的潜在需求用户，从而帮助运营人员做出更好地判断，去改善动态环境下的供需关系。

㊀ 2015 年 7 月，《连线》杂志英国版爆料，说 Uber 的动态附近车辆功能仅仅是一种“视觉效果”，而非真实情况。对此 Uber 给予了坚决否认，“手机上显示的就是实时的情况，不仅在英国，在全世界其他地方也是。”关于此更多的信息，感兴趣的读者可以阅读《连线》杂志网站上的《Uber 的实时车流地图是伪造的》（Uber's real time car map is fake）一文。

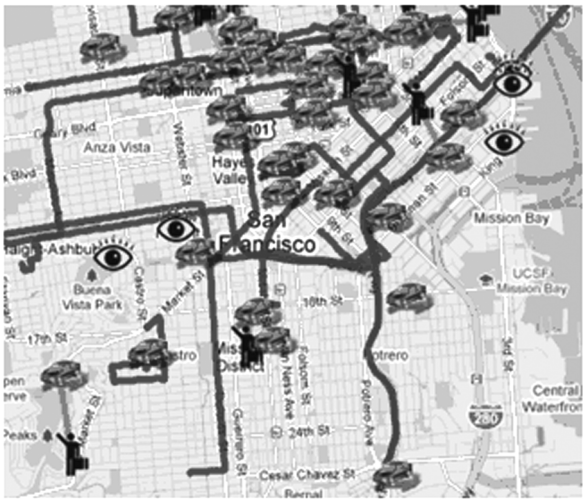

图 5－17　“上帝之眼”实时监控平台

注：此处为美国旧金山地区的示例。

3．应用价格杠杆

从经济学的本质来说，要解决供需不平衡，要么增加供给，要么减少需求，而价格这个无形的手，便是调节供需关系的利器。根据经济学中经典的供求关系分析，当需求大幅度上升的时候，若保持价格不变，则供应严重不足，无法保持原有的均衡。通过上调价格，可以减少需求，刺激供应的增加；随着需求的减少，价格也随之滑落，供需又重新回到原来的均衡状态。

在共享经济领域，利用价格杠杆做得最极致的莫过于 Uber。其赖以成名的便是溢价算法及动态定价机制。这也比我们前面讨论的“刺激高峰时刻的供应”方法更进了一步。

案例 5－7

充分利用看不见的手，Uber 的动态定价机制与驾驶员奖励机制

在 2012 年，Uber 的波士顿团队注意到一个问题：每到周五、周六半

夜，公司都会收到一大堆无法执行的打车请求，这是因为派对达人们刚刚开始准备回家却缺少车辆供应。这种供需关系的不平衡导致用户满意度的下降，于是波士顿团队想到一个办法：如果在凌晨时段给驾驶员开出更高的价格，会不会有助于增加服务供给量呢？经过两周的尝试之后，他们发现上路的驾驶员数量增加了70%～80%，而无法执行的打车请求数量减少了2/3。事实证明，价格因素的确会成为改善供需关系的推手。

但是，如果给予固定补贴，或是手动调节定价，则成本太高，且精确度不高。Uber在上述尝试的基础上，针对供不应求的情况采用浮动价格政策，系统算法会在等待时间急剧延长、无法执行的打车请求开始增加时自动上调价格。

因为溢价的出现，当更多的驾驶员奔赴现场去“救火”的时候，可能又会出现驾驶员过多而乘客不足的情况，于是系统会降低溢价系数，甚至取消溢价，以此实现动态平衡。其主要遵循的原则是时间原则和区域原则。即动态定价只会在某一个时间窗口内有效，不会一直持续；地理上划分出若干区域，只在供需关系紧张的区域触发动态定价。

当2013年溢价首次推出时，一位Uber用户发了一条推特文（Tweet），称“现在35美元的打车费瞬间激增到262美元了。”对此，Uber总裁特拉维斯·兰尼克回应到，这就是“市场价格”。动态定价机制曾引起过相当大的非议。2013年12月的纽约暴风雪期间，Uber的打车价格瞬间暴涨了8倍，这引发了广泛的负面报道和大量的用户差评。但反过来，Uber在一些城市持续下调价格，亦与动态定价机制反映市场真实供需情况有关，Uber曾在有些地方2年之内就经历了6次降价，甚至降到了只有出租车费用的40%～50%。

Uber建立了一支有力的大数据分析及技术实现团队来开发这套功能。动态定价机制能得以实现，一方面是因为其拥有庞大的不同价格点供求关系曲线历史数据库，另一方面是其后台能实时监控目前的供需走势。Uber

独家算法的核心是 Travelling-Salesman Problem 模型，即把无数个移动的点用最短的线串起来。随着数据的增多，计算也变得越来越准确。

此外，对于驾驶员的奖励机制也是 Uber 使用价格杠杆的重要手段。如果一名驾驶员的一周平均评分高于 4.7 分，接单成功率高于 80%，且当周完成至少 10 单（含 10 单），将有机会获得高峰期奖励、冲单奖励、优秀驾驶员额外翻倍奖励、推荐奖励等多种奖励。每种奖励依据行驶单数、溢价率、成单率、乘客评分等指标而不同，亦存在每单的封顶上限。奖励政策每周调整，奖励按周发放（车费是即时发放的）。评分机制、成单率的考核以及冲单奖励等游戏规则，也使得驾驶员愿意尽可能多的跑在路上，保证消费者乘车的需求。每周调整奖励政策，使得 Uber 有机会通过后台数据，持续用奖金杠杆测试驾驶员数量以及用户数量之间的均衡点，以保证供应和需求的匹配。

由于动态环境里供应曲线和需求曲线都有很大弹性，因此动态定价是一种实现市场供需平衡的直接而高效的措施。在 Uber 划分的每一个区域里，适时涨价都能有效地增加其中的供给和减少需求，而降价也能在供大于求时增加需求。

如果说 Uber 的价格杠杆是从供应端入手，那么滴滴快的则是从需求端入手。在供需关系竞争的时候，滴滴快的允许乘客通过与驾驶员沟通的方式进行加价。因此前者是供应方动态定价，后者则类似于“拍卖”的方式，出价高者得。两种方式孰优孰劣，我们在这里暂不做评论。不过最新的消息是，滴滴快的也在 2015 年 8 月推出了自己的动态调价。有用户发现在早晚高峰使用滴滴专车和快车服务时，软件会弹出加价提醒，预估价格中也包含了动态加价部分。有多位用户反馈，加价部分从十几元到几十元不等，最高加价金额约为正常时期的全程车费，即最终车费涨了约 1 倍。

4. 不同的供应调配策略

说到 Uber 与滴滴快的应对供需匹配时采取策略的不同，两者还有一个

很大的区别，即 Uber 是派单制，滴滴快的则为抢单制。派单制指的是 Uber 会派出离需要用车的用户最近的一辆车，因此驾驶员基本没有选择权，只能接单。要不然就是错失一单（如果对于派给的订单，驾驶员多次不接，那么系统会相应地给予惩罚，如减少对他的补贴，甚至取消 Uber 驾驶员资格等）。

抢单制则指的是用户发出需求后，附近的驾驶员可以根据用户的实际需求和自己的情况，进行抢单，驾驶员有很大的选择权。

非常有意思的是，Uber 在驾驶员接单前，并不会告诉驾驶员乘客要去的地址。相反，滴滴快的为了给予驾驶员挑选的机会，则会告诉驾驶员乘客要去的地址。Uber 的策略有它的道理，一来不需要告诉地址就可以打到车，进一步降低了用车的门槛；二来驾驶员不知道目的地也就没法挑单了。

由此看来，应该是派单制更能快速实现供需的匹配。因为能保证乘客在最短时间内得到车辆的使用权，并且能更好地支配供应端，让其资源得到最大程度的利用。

但是放在更宏观的视野下，这种做法也会给驾驶员带来诸多不便，从而某种程度上降低了驾驶员的自主性，如那些兼职的私家车车主可能就没有办法在上班的时候接单，或者驾驶员可能会在很晚的时候从很远的地方空车而归。在目前供应端短缺，被不同平台所争抢的竞争态势下，抢单制其实给予了驾驶员更加人性化的体验，这何尝不能视为获取供应端的一种方法呢？颇为有趣的是，Uber 对此给予了回击：“让驾驶员在每天 10 多个小时里经神紧张地去抢单，不利于驾驶员的健康。”到底是抢单制还是派单制更有效，还需要长时间的观察。

本章小结

由于共享经济商业模式的本质是同时连接供应者与需求者，而双边又互为条件，相互促进。因此需要一种方式来既找到供应者又找到需求者，让这双边用户群体运转壮大；并且能在保持用户稳定性的同时，规范供应

者的服务。共享经济商业若要成功运作还有两个难点，即有保障的信任建立与高效的供需匹配。对此，本章详细描述了共享经济企业成功运作的六范式，如表 5－2 所示。

表 5－2　共享经济企业成功运作的六范式

成功范式	说　　明
充裕而稀缺的资源	① 找到绝对充裕、相对稀缺的资源作为切入点 ② 需要考虑资源是否容易实现标准化
激发网络效应的平台	① 建立正向循环，激发网络效应 ② 通过补贴策略、用户顺序策略、双边同步与转换策略、产品效用策略、信号传递策略等方式解决“先有鸡还是先有蛋”的市场冷启动问题
突破引爆点的用户	① 以传统的方式获取供应方用户 ② 以“增长黑客”等高科技手段获取用户 ③ 通过顺风车策略、免费馈赠策略、激发好奇策略、沉浸体验策略、场景加速器策略等方式获取消费者用户 ④ 通过提高转换成本、封闭出口、独特的品牌与用户体验、加强用户归属感等方式绑定用户
共情的社群	① 建立共同的志趣与情怀，培养用户归属感 ② 线上与线下结合建设社群，增进用户间及用户与企业间的沟通与联系 ③ 有效地管理与运营社群，将群众转变为社群
保证秩序的信任	① 以社交促信任，激发人性中善的一面 ② 以流程保信任，包括事前、事中、事后的保障 ③ 以第三方数据验证信任 ④ 以大数据预测信任 ⑤ 建立跨共享经济企业间的信任体系
供需高效的匹配	① 通过建立过滤机制、削减降速环节、提供推荐选择等策略消除稠密市场的负面作用 ② 通过刺激高峰供应、增加透明度、应用价格杠杆等策略满足动态供需匹配

第 6 章

三重挑战，如何应对

有创新，就会冲击原有的秩序，就会触及其他方的利益，因此也就会有挑战。在过去十几年中，我们已经从很多案例看到创新者与监管机构以及传统势力之间会产生摩擦，不过三者的关系总体还是处于均衡状态。可是当共享经济出现之后，这种均衡状态似乎正在被打破，重心在向创新者方向倾斜。

图 6－1 摘自互联网女皇玛丽·米克尔在 2015 年发布的互联网趋势报告。我们可以清楚地看到这种趋势，随着传统的生产者与消费者向“产消者”演变，很多格局都会发生变化。随之而来的就是共享经济的创新者们会面临来自监管机构与传统势力的更多的挑战。

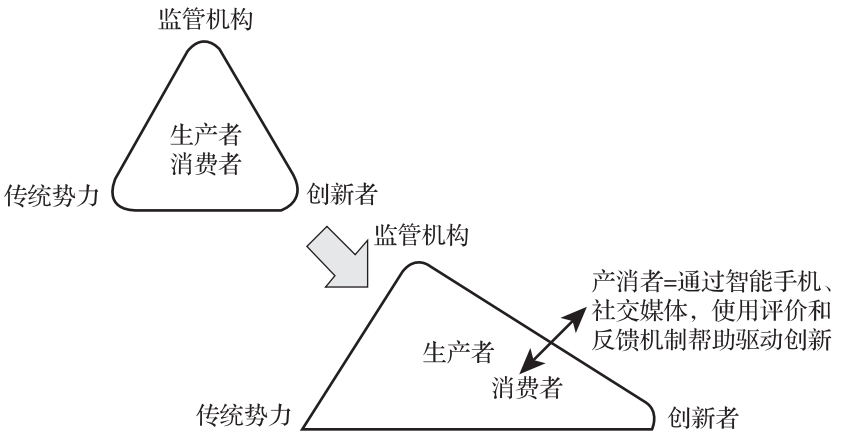

图 6－1　创新者与监管机构及传统势力间关系的演进

这里的传统势力又可以分为两种：一种是传统上得到重监管，处于较为垄断的地位、提供准公共产品[㊀]的行业，如出租车行业；另一种是也处于市场竞争中但是使用传统商业模式运作的企业。

不仅如此，共享经济的创新者们内部的竞争也越来越激烈。例如，共享交通出行领域，已经成为共享经济初创企业的扎堆之地。当创新领域变成了“红海”，又该如何杀出一条血路呢？

在本章，我们会分析新兴的共享经济企业所面临的三重挑战，即来自监管机构和提供准公共产品的行业、来自传统商业模式下的企业以及来自同业的挑战。

6.1　第一重挑战：监管机构及提供准公共产品的行业眼中的黑与白

在本轮的共享经济创新大潮中，无论国内国外，很多初创企业与监管机构及传统的重监管、提供准公共产品的行业之间产生了很多的摩擦。概括起来有三个方面，即：①冲击了那些行业的生存模式；②产生了大量的新事物、新概念，某些地方超出既有监管的范围，或者凸显了监管政策的滞后；③给财政税收及劳动者权益保护带来了新的问题。

1. 冲击传统的重监管、提供准公共产品的行业

如果说世界上有哪个行业百年来都受到政府的严格监管，其形态又基本没怎么改变，那么出租车行业绝对算一个。在出租车行业里，一部分驾

㊀ 即 Quasi Public Good，是指具备有限的非竞争性与/或非排他性的公共产品，它介于纯公共产品和私人产品之间，如公立教育、非私营的水电煤供应、出租车等都属于准公共产品。相对于纯公共产品（如国防、公共安全等），准公共产品的受益范围是有限的；相对于私人产品，一个人对准公共产品的使用不能够排斥其他人的使用。但由于“拥挤效应”，很多准公共产品都存在一定程度的非竞争性。

驶员为自营（自己拥有牌照），另一部分则属于出租车公司（公司有牌照），出于防止出租车挤占有限的道路资源、控制城市空气污染、鼓励公共交通、保障安全行驶等因素的考虑，政府严格限制牌照的发放。因此，出租车具有准公共产品的属性。

但是，因为共享驾乘服务企业的出现，这一切在2010年受到了巨大的冲击。这些企业在极大便利了乘客的同时，也似乎让任何没有牌照的人都可以载客成为一种可能。

例如Uber，因为对现有法规和出租车行业的挑战，自创立之初，便一直与各种法律问题纠缠在一起。早在2010年10月，刚刚运营4个月的Ubercab（Uber的前身）就收到了旧金山市交通管理局和美国加利福尼亚州公共事业委员会发出的禁令，这两家机构对Ubercab提出了很多批评，其中包括在没有申请出租车牌照的情况下违规使用“Cab”（出租车）字眼。而其创始人特拉维斯·卡兰尼克根本没有理会禁令，只是把Ubercab的名字直接改成了Uber，然后以2%的公司股份从环球音乐集团（Universal Music Group）手中买下了“Uber. com”的域名。

目前，Uber在澳大利亚、法国、美国等不同国家和地区仍面对不同级别的法律风险或禁令。法国和澳大利亚给予Uber比较严厉的处置。2014年12月，由于不公平竞争问题，法国内政部宣布从2015年1月1日起全面禁用Uber；2015年7月，为了保证驾驶员安全，Uber决定暂停在法国的UberPop服务（类似于在其他国家开展的UberX优选轿车服务）。在澳大利亚，2014年年中，Uber在多地遭遇禁令，但未停止服务；2015年5月澳大利亚维多利亚州用钓鱼执法的方式打击Uber，Uber因此暂停了在墨尔本的服务。

同样，在中国，共享驾乘巨头们也引起了政府的注意。2015年4月30日晚，广州市多部门联合行动，对Uber广州分公司进行联合执法检查，对一批手机终端等相关经营工具进行了暂扣处理，并对部分违法经营行为进

行了查处。相关查处人员称，查处 Uber 广州分公司只是禁止其不合法的部分，并否认官方反对专车的说法。同年 5 月 6 日，Uber 的成都办公室也被查封。滴滴快的等国内企业也在多地遭到调查。

不仅如此，出租车驾驶员也屡屡抱团进行罢工抗议。2014 年 6 月，为了表达对 Uber 的不满情绪，数千名出租车驾驶员包围了伦敦著名的特拉法尔加广场，整个伦敦西区的交通很快陷入了停顿状态。2015 年 7 月，出租车驾驶员在法国的大罢工引发大规模交通瘫痪，最后导致了 Uber 在法国暂停营运。在 Uber 的大本营美国，纽约、芝加哥、旧金山等地也发生过针对它的罢工。

在国内，不少出租车驾驶员表示，共享打车盛行后他们的服务心态有了很大的变化，收入也开始明显缩水。各类共享驾乘与拼车服务的兴起，让传统出租车行业受到了前所未有的冲击。目前在国内，传统的出租车行业仍停留在严格管制阶段，并由各省市自己出台适合自己的运营模式，牌照费、有偿使用费、份子钱、承包金等各地收费名目和具体额度不同。例如，北京出租车驾驶员每月需要向公司缴纳 6 000 元左右的份子钱，在浙江义乌则要交 8 500 元左右；一线城市的出租车驾驶员交的牌照费要达到几十万元。在这种情况下，Uber、滴滴快的们动摇了传统出租车行业的利益，而出租车驾驶员的生存模式并没有改变，于是冲突不可避免会发生。

在国内，按照既有规定，出租车合法运营需要具备道路运输经营许可证以及车辆运营证，两者缺一不可，否则构成非法运营。

《道路运输条例》规定，从事客运经营的需要向道路运输管理机构提出申请，经营者应当持有道路运输经营许可证，并向工商行政机关办理有关登记手续；未取得道路运输经营许可，擅自从事道路运输经营的，县级以上道路运输管理机构可以责令停止经营，没收违法所得并处违法罚款。

《城市出租汽车管理办法》对于出租车运营规定了严格的条件，从事

出租汽车经营的企业和个体工商户需要向客运管理机构进行申请审核。

该办法对出租汽车经营企业、出租汽车个体工商户以及出租汽车驾驶员规定了一系列的严格条件，如经营企业需要有符合规定要求的客运车辆和相应的资金、有符合规定要求的经营场所、有符合规定要求的管理人员和驾驶员，驾驶员需要有常住户口或者暂住证、有当地公安部门核发的机动车驾驶证并有 2 年以上驾龄、要经过客运服务职业培训并考核合格等。

以上是全国通行的条例和办法，各地方政府还会对此进行细化，形成自己的地方交通管理法规。在 2015 年爆出的各地管理部门介入滴滴快的、Uber 等的调查事件中，没有客运经营许可就是执法部门直接引据的缘由。

2. 新概念凸显监管灰色地带或者监管政策滞后

共享驾乘服务的出现还凸显了监管的灰色地带，那就是乘客和驾驶员所承担的事故风险和法律责任到底该如何裁定。例如出了事故，出租车驾驶员的成本可以转嫁到出租车公司，而共享车可能就只能由驾驶员甚至乘客自己承担。共享驾乘中，共享经济企业、驾驶员、乘客三者之间的法律关系也是现在政府决策时，需要考虑的一个重要因素。

不仅在交通出行领域，其他领域也有同样的问题。在 2013 年 5 月，美国纽约一位行政法官就裁定 Airbnb 的短租业务违法：根据《纽约酒店法》的相关规定，房屋所有人出租房屋的时间不得少于 29 天。该法律颁布的最初意图，旨在防止房东使用自己的房产经营非法酒店。对此，当时 Airbnb 发表声明称，应准许房东临时性地租赁自己的居所，因为他们并非在经营酒店业务。到了 2014 年 5 月，Airbnb 再次被纽约州总检察长告上法庭，要求 Airbnb 公布有多少房东在纽约市出租房间，并指控这些人是在经营非法酒店。在旧金山，Airbnb 同样遭到起诉。根据旧金山法律，禁止所有 30 天以下的住宅出租，除非房东能取得一份特别许可执照。这个执照的申请费昂贵，手续也很烦琐，所以几乎从来没有人申请。旧金山与纽约有相同之处：房租极贵且租房不易，加上大量来自全球的观光客，这都使

得短租的市场机会不可小觑。针对 Airbnb 在旧金山遭到的诉讼，有众多的 Airbnb 支持者在旧金山市政府前进行抗议。他们举着标语："让分享更公平"（Make it fair to share）和"让 Airbnb 顺其自然"（Airbnb：Let it be）。

还有在共享金融领域也是如此。众筹的最大特点是任何人都可以出资，投资者不是某个财大气粗的金融机构，而是很多普通人。一群陌生人因为对一个创意或者项目的共同赏识走到一起，让这个创意或者项目有了能够实现的可能。作为面向公众的集资模式，尤其是在缺乏法律法规监管的情况下，这种类似于松散合伙性质的众筹极易发生纠纷，一旦出现项目亏损或者利益分配等问题，矛盾就可能随时爆发。众筹在中国才刚刚起步，目前国内缺乏专门的法律法规对众筹行业予以规范，对于众筹网站的批准设立、业务经营范围许可、资金风险控制没有明确的规定，日常监管方面几乎处于空白。在外部监管缺失的情况下，此类平台甚至容易变成诈骗或者非法集资的工具。

3. 给财政税收及劳动者权益保护带来的挑战

根据美国审计总署 2014 年的统计，全美国自由职业者的比例已经达到了 34%。其中 40% 为独立职业者，他们会同时处理多个项目或任务，有可能他们就在为 Upwork、TaskRabbit、Instacart 等共享经济平台工作；另外有 45% 为兼职员工，他们很有可能白天在上班，晚上在为 Uber 或 Lyft 公司开车。那么，如何界定他们的身份与工作收入？他们是否应被视为雇员？是否可以享受员工福利？

Airbnb 上旧金山的房主用这种方式平均每年出租 58 天房屋，可获利 9 300美元。车主利用 RelayRides 公司把汽车租给他人，平均每月能挣 250 美元，有些人甚至挣了超过 1 000 美元；那么是否要对此征收个人所得税？

因此，共享经济的出现，对于任何国家的税务部门及劳动法立法与执法部门都是一个挑战。

6.2 积极的趋势，智慧的面对

幸好，我们目前看到的趋势还是比较乐观的。

6.2.1 国外，监管2.0大势所趋

在19世纪中叶之前，大多数美国人群居在小镇和乡村，人际交往多呈现强关系，彼此间亲切友善，价值观也相仿。因此，做熟人生意并非难事。但随着城市化进程的加快，美国人从小村庄搬进大城市，周围的人从熟人变为陌生人，本地的小企业面临着跨地区甚至跨国公司的竞争，人们无法再依赖传统的人际交往和文化准则来保障商业行为。正如加利福尼亚大学洛杉矶分校的社会学家琳·祖克尔（Lynne Zucker）所言，曾经维系美国经济运行的重要元素正在迅速崩塌，各类问题层出不穷。于是，1870～1920年间，新法规像雨后春笋般涌现，银行、贸易、保险、法律等行业纷纷建立起新制度。同时，政府法规陆续出台，协助规范新型产业。琳·祖克尔解释到："规范化的体制重建了人与人之间的信任，经济秩序才得以恢复。"

现在到了共享经济时代，又到了制度重建的时候。国外很多政府机构已经看到了共享经济带来的价值，因此对于很多监管法规的修订已经在进行或已经提上了议事日程。

例如，在争议最多的交通出行领域，在Uber、Lyft等公司最活跃的美国加利福尼亚州，其公共事业委员会（PUC）已经与这些初创企业进行了长达一年的讨论。PUC将这些共享驾乘服务企业称为交通运输网络公司（TNC），并为其设定了新的监管框架。该监管框架的关键部分以公共安全为中心，确保对驾驶员进行背景调查，强调在发生事故的情况下有保险保障。其对TNC的要求如下：

（1）必须取得加利福尼亚州公共事业委员会颁发的执照。

（2）要求对所有驾驶员进行犯罪背景调查。

（3）建立驾驶员培训计划。

（4）对吸毒及酗酒采取零容忍政策。

（5）执行比现有的出租用车更严厉的保险政策，要求每单事故保额不低于 100 万美元。

该监管框架提案已在美国加利福尼亚州获得通过。此外，美国科罗拉多州也通过了类似提案。

在 2013 年，包括纽约市市长迈克尔·布隆伯格（Michael Bloomberg）和旧金山市市长埃德温·李（Edwin Lee）在内的 15 位美国市长共同签署了“支持可共享城市”（Shareable Cities）的决议。这份决议呼吁政府去辨识阻碍共享经济发展的法规并加以修订，因为“将社会上的闲置资源投入到共享经济，使其得到合理利用并且进行货币化，可以为人民提供更多更好的工作、住房、交通、食物以及生活方式”。

欧盟经济与社会委员会（EESC）和英国政府也先后发布关于共享经济的白皮书。英国政府基金甚至直接注资共享金融企业 Funding Circle 公司，以表示对共享经济的支持。荷兰阿姆斯特丹则通过了全球第一部规范共享住房短租的法规。这一切趋势，在欧美被业界称为监管 2.0 的时代即将到来。

6.2.2　中国，互联网 + 环境下的选择

而在中国，我们也看到了很多正面的信号。让我们来看一下争议最多的交通出行领域。

2014 年 1 月，北京市交通委员会发布《关于北京市小客车合乘出行的意见》，将“拼车”合法化，并按是否分摊费用将拼车分为公益型和互助型两类。与此同时，这份意见提倡合乘各方通过签订合乘协议的方式明确出行线路、乘车地点、安全责任、费用分摊等各自的权利义务，并在合乘

前进行信息核实，确保行车规范和安全。对于拼车软件，这份意见也赋予了合法性：拼车网站应通过提供合乘出行信息、合乘协议文本、合乘运作流程、网上签约服务、评定合乘信用等形式为市民拼车提供指导和帮助。而唯一的禁止条款只是提到：禁止临时随意合乘摊算相关费用、禁止合乘当事人发布虚假信息、禁止合乘当事人签订虚假阴阳合同。这份意见是中国首个对拼车的专门性规定，意味着在北京，拼车协议自 2014 年 1 月 1 日起合法，双方合理平摊车费的行为被认可。2015 年全国“两会”期间，交通运输部部长杨传堂也表示，应当鼓励拼车出行。

我们应当看到，中国政府已经逐渐认识到：出租车和共享驾乘之间的差异，就是垄断经济和共享经济的差异，它们的效率是由低到高分布的。2015 年 1 月 8 日，交通运输部相关负责人表示，专车服务对满足运输市场高品质、多样化、差异性需求具有积极作用。这一表态也被解读为间接承认专车的合法性。滴滴快的总裁柳青表示：“交通运输部党组成员来滴滴视察，我们沟通过很多次，他们是非常认可的。他们很早就看到现在面临资源短缺的问题。我们也一起讨论过，滴滴能帮到政府什么。”

在 2015 年政府工作报告中，李克强总理提到互联网 + 理念，利用互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，推动对传统产业的改造。在 2015 年 5 月 18 日，国务院同意并转发了国家发改委《关于 2015 年深化经济体制改革重点工作的意见》，对传统垄断行业释放了改革红利，出租车领域也在其中。此外，政府也一再出台多项政策，鼓励政府和社会资本合作模式（PPP）[㊀]，在之前政府主导的公共服务领域，对社会资本打开大门。

“今后政策监管的方向一定是服务，不是车辆，更不是驾驶员。”国家城市综合交通研究专业人士认为，在认识到城市居民出行需求的多样化，

㊀ Public-Private-Partnership 的首字母缩写，是指政府与社会资本之间为了提供某种公共产品和服务，以特许权协议为基础，彼此之间形成的一种“利益共享、风险共担、全程合作”的合作关系。

而传统供给存在不足的情况下，有关部门实质上肯定了移动互联网的创新，期待以此来发展出行新形式，同时推动出租车行业改革。然而由于出租车的管理权属于地方，再加上各地出租车运营情况、交通需求存在很大差异，所以有关专车、拼车的合法性问题的立法不会从中央层面开始，而是会从个别地方先开始试点。

由于目前的共享出行企业推出比出租车价格还低的产品，所以会与出租车有直接的利益冲突，这个必须靠地方立法来平衡，而这些互联网企业盈利模式的不确定性，也加大了政策出台的难度。

现在可以观察到的是，对于这些新兴事物，多地政府正在采取吸收以及合作的方式来做改革尝试，一方面加强监管，另一方面使得这些技术强大的数据平台“为我所用”。

在上海，由上海市交通委员会、主要出租车企业代表和滴滴快的联合建设的“上海出租车信息服务平台”于 2015 年 6 月 1 日正式上线运行。2015 年 10 月 8 日，上海市交通委员会宣布，向滴滴快的颁发网络约租车平台经营资格许可。此为国内首张地方性专车牌照，是地方性专车法规迈出的“破冰”第一步，这对全国层面相应法规的出台也具有一定的参考价值。对此，新华社在短评中指出，有了互联网 + 这一新引擎，城市交通一定会有更大的改革动力和更多的创新可能。据悉，Uber 等企业也向上海市交通委员会提出了加入该平台的请求。

2015 年 10 月 10 日，交通运输部发布《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法（征求意见稿）》和《关于深化改革进一步推动出租汽车行业健康发展的指导意见（征求意见稿）》，提出了出租汽车行业深化改革的方向，并向社会公开征求意见，体现了鼓励改革并创新的原则。

从目前的反馈来看，对某些规章制度进行修订，尝试政府和社会资本合作的模式试水对准公共产品的改革，由本地政府或出租车公司与互联网企业统一合作，搭建一个政府信息服务平台并对经营资格牌照进行管

理——这样既能成为政府管理专车的着力点，也能实现各方利益的均衡，或许是这场博弈的双赢解决方案。

6.2.3 共享经济企业的策略

对于来自监管方面的正面信号，共享经济企业自身也需要做得更好。就类似于共享经济本身的机制——供应方提供的资源越好，消费方的数量和用量就越多；在目前的环境下，只有共享经济企业表现得更好，才能促进政府监管更向前迈进一步。因此，我们建议共享经济企业采取如下措施，更加智慧地应对监管难题：

1. 加强自我监管

共享经济企业不能因为存在监管缺失或是监管的灰色地带，就放松对自身的要求。不然的话，只会将自己推向监管机构的对立面。应该像当年eBay所做的那样，由于美国缺乏对在线市场交易监管的法规，eBay自己制定了一系列规则。这些规则后来都成了正式法规制定的依据。只有加强自我监管，才能取信于监管者，取信于民众，从而进一步去影响监管的改革。

很多的共享驾乘服务企业已经纷纷制定了对驾驶员资质的要求，有的甚至比出租车公司还严厉。例如，Lyft公司会对每一位驾驶员进行犯罪背景调查，并去美国每个州审查其有无性骚扰前科；如果驾驶员在过去3年内发生过事故，或者收到过2张及以上的交通罚单，也无法通过Lyft公司的审查。

很多共享经济企业还设定了自我监管的行规。当年共享金融服务产生时，金融行业缺乏对此类监管的法规。于是在美国，Indiegogo公司、RocketHub公司、WeFunder公司这三家企业自发成立了众筹业务监管协会，并及时与监管机构进行沟通。在英国，Zopa公司、Funding Circle公司、RateSetter公司也成立了P2P网贷协会。它们都被称为自我监管型组织（SRO，Self-Regulatory Organization），在官方正式监管尚不到位的环境中扮演了关键的角色。

2. 服务回报社会

共享经济企业应通过实际行动来体现其能为整个社会带来更多的公众价值。例如，当 2012 年桑迪飓风袭击美国沿海数个州时，Airbnb 只用了一个晚上就迅速组织了超过 1 400 家房主为无家可归者无偿提供住宿。当 2013 年英国大洪水时，当地的共享服务企业 TaskHub 公司通过其平台迅速组织志愿者为遇灾者提供服务。同年，美国诸多地方政府“摆停”，交通陷于瘫痪，Lyft 公司组织了大量驾驶员为无法出行的民众提供服务。

“为他人点亮一支蜡烛，你同样不会感到黑暗。”通过这些服务回报，让社会与政府看到了共享经济的更大价值所在。

3. 赢得“草根”支持

共享经济提供的体验已经对消费者形成了吸引力。就像在法国，工会力量极强，当地的监管者历来也倾向于保护工会。但即使是这样，Uber 仍在法国快速发展。巴黎大街上运行的出租车历来都很少，导致价格居高不下。Uber 已经向巴黎的居民做出承诺，他们可以更加容易地打到 Uber 专车，因此 Uber 广受欢迎。当巴黎出租车驾驶员罢工抗议 Uber 时，大量的民众站到了 Uber 这一边。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院荣誉退休教授杰拉德·福尔哈勃（Gerald Faulhaber）表示，新型的共享经济企业必须更好地赢得用户的支持。“你必须得到公众的支持，然后以‘草根’游说的方式去说服监管者。”福尔哈勃指出，在美国联邦通信委员会（FCC）决定保留网络中立（Network Neutrality）原则[㊀]之前，就曾经上演过类似的一幕。消费者组织及其支持者说服了 100 多万人向 FCC 发去邮件要求保留网络中立原则。“最后他们大获成功。”他补充说。但对科技应用来说，问题在于：“如何让 100 万人

㊀ 网络中立原则指的是在法律允许范围内，所有互联网用户都可以按自己的选择访问网络的内容、运行应用程序、接入设备，并选择服务提供商。

告诉监管者，这正是他们想要的东西。”其方法之一就是提供比传统经济模式下的竞争对手更加优质、性价比更高的服务，这样就更容易获得公众的支持。“让公众成为你的支持者，并代表你去参与此事，而不是你自己去和监管者谈。”福尔哈勃建议。

4. 寻求战略同盟

与其每家企业单独去和监管机构谈判，不如大家在此问题上结成联盟，摒弃成见，达成共识，共同面对监管问题。就像上述的美国三家众筹企业自发成立了众筹业务监管协会，然后以协会的名义向监管机构提交草案，争取得到监管机构的批准。

5. 加强公关手段

我们在上一章提到过 Airbnb 曾遇到过房主家里被房客洗劫的事件。在事发的第一时间，Airbnb 并没有做出及时、正面的回应，结果引来恶评如潮。幸好 Airbnb 管理层意识到了这一点，在公关上采取了很多补救措施，向房主提供高额补偿，并在之后宣布成立最高可达 100 万美元的房主赔偿基金。通过种种公关手段，挽回了局面。由此可见，公关手段的重要性。

6. 明确政府战略

宾夕法尼亚大学沃顿商学院的管理学教授伊森·莫里克（Ethan Mollick）在沃顿智库（Wharton Knowledge）发表文章认为，当共享经济企业进入新的增长阶段后，下一阶段将是更多的交流与妥协。他说：“很多像 Uber 这样的公司都有着很强的自由主义倾向。他们认为，政府监管的唯一目的就是保护既得利益者，并限制新人进入。”于是便形成了这样一种思潮：这些监管者“都过时了，没有存在的意义”，而创新公司可以随时去颠覆他们。

但伊森·莫里克指出，“政策并不总是以效率为目标。”公平等问题无法在最有效率的政策中体现出来，但却同样非常重要。“低效并不总是坏

事。”他说，“累进税制并不总是坏事，人们并没有一味追求经济效率是有原因的。”例如，从经济角度来说，在未成年人走出学校后立刻让他们从事生产劳动会更有效率，但政府仍然制定了《童工保护法》来保障未成年人的利益。莫里克指出，共享经济正在迫使政府思考哪些政策真正重要，以此来适应新的市场形势。“但与此同时，就此认为所有的法律都是浪费资源的想法未免有失偏颇。”

因此，设计一个好的政府战略的重要性就日益显现。

斯坦福大学商学院教授大卫·巴伦（David Baron）提出了政府战略 4i 模型（见图 6－2），通过解决这四个 i 所对应的问题，能帮助企业建立属于自己的、难以模仿的核心竞争力。

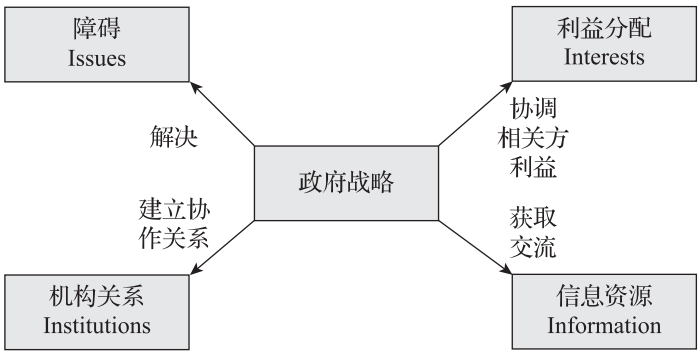

图 6－2　政府战略 4i 模型

首先是解决障碍（Issues），即通过政府自上而下，逐步改变从监管机构内部到社会大众的思维与理念。

其次是建立机构（Institutions）间的协作机制。例如，通过与相关行业协会、掌握行业政策的机构合作，可以更好地掌握政策风向，规避风险。

再次是协调利益（Interests）相关方关系。政府可以作为中间人帮助企业在当地和包括本地企业、媒体在内的相关机构协调好利益上的冲突，

减少矛盾，并营造有利的外部环境。

最后是获取信息（Information）优势。促进政府与企业间的信息共享，企业可以快速得知新政法规的动向，政府可以使用企业的信息提供额外的公共服务，从而实现双赢。

其实，很多互联网企业已经建立了比较完善的政府战略。例如在国内，腾讯在很多城市和对应的行政管理机构达成协议，能通过微信这个信息入口帮助政府建立更多的服务通道；阿里巴巴则侧重于说服政府去合作搭建电子商务基础设施，并支持农村和欠发达地区的发展。

国外的共享经济企业也开始注意到这一点。例如，Uber 就聘请了奥巴马总统竞选主要负责人之一、前白宫高级政治顾问大卫·普罗夫（David Plouffe）担任该公司的政策和战略高级副总裁，负责政府战略的制定与实施。

另外，对初创企业还有一点建议。一般在建立新的企业或业务前，传统的做法是会考虑政策、经济、社会人文、科技等四个因素对市场和行业的影响，即所谓的 PEST 分析，如图 6－3 所示。

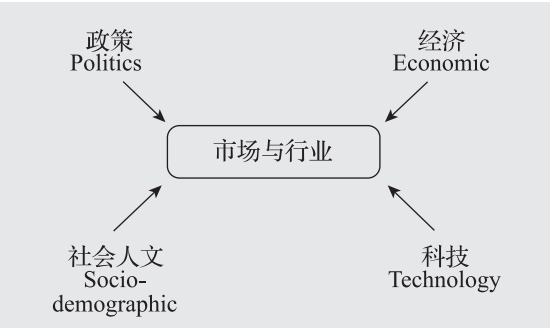

图 6－3　传统的 PEST 模型

不过随着时代的发展，PEST 模型已经逐步被 PESTEL 模型所取代，即增加了两个维度：环境（Environmental）和法规（Legal）。即还应考虑到环境的影响、法规的制约，做到防患于未然，让企业能更健康地持续发展。

6.3　第二重挑战：传统企业的对抗和打压

2012 年，美国 Innosight 咨询公司通过对传统大型企业生命周期的深入研究，发布了一项报告，指出标准普尔 500 指数公司的平均寿命已经从 20 世纪 60 年代的 58 年下降到 2011 年的 17 年。而在可预计的未来，随着科技的进步及新商业模式的涌现，这个时间有可能更短（见图 6－4）。

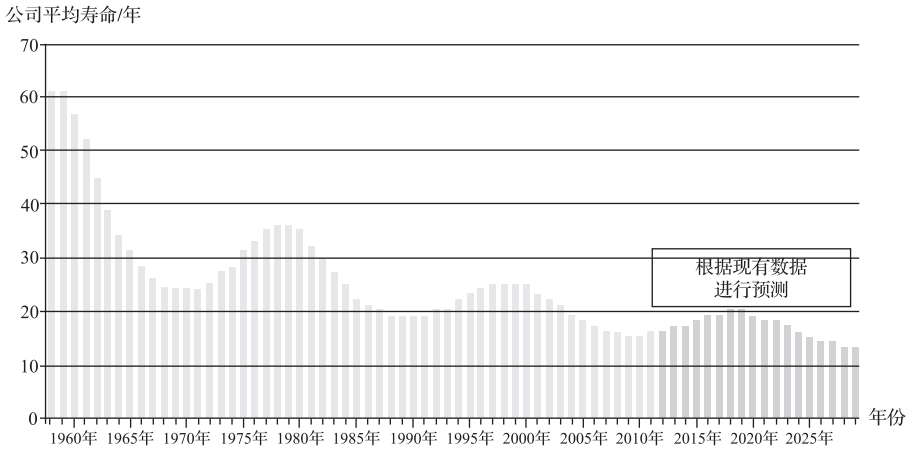

图 6－4　标准普尔 500 指数公司平均寿命变化图

的确，我们看到了诺基亚手机的“坠落”，柯达无可奈何地被逼到破产保护，唱片工业几乎已成昨日黄花，其中相当大比例的传统公司被互联网与移动互联网所代表的新技术与新商业模式所颠覆。因此，越来越多的传统公司看到了共享经济带来的威胁，毕竟谁也不知道火山是否即将爆发，冰山下的底座是否已经开始融化。他们已经开始着手应对，甚至是采取对抗和打压的策略。

英国《金融时报》报道，根据一份从美国零售银行领导者富国银行（Wells Fargo）泄露的文件，该银行禁止其员工与 Lending Club、

Prosper 等共享金融服务机构有任何的业务往来，甚至是私人投资也不被允许。

富国银行年营业额超过 900 亿美元，相当于 Lending Club 等初创企业年营业额的 1 000 倍，如此打压似乎有点小题大做。就如同美国知名金融分析师西蒙·古宁厄姆（Simon Cunningham）所言："富国银行这么做，就好像美国在对毛里求斯进行贸易制裁。"但仔细分析，富国银行的做法也不无道理。首先，共享经济金融机构由于其轻资产模式，拥有更低的成本。富国银行等传统银行的营业费用比例在 6% 左右；而 Lending Club 公司只有 2%，且以后会更低，这样的话共享金融服务机构就拥有约 4% 的成本优势。其次，传统银行还在使用庞大笨重的系统，内部流程冗长，更多的是以产品为中心；而共享金融服务机构可以完全使用新技术真正做到以客户为中心，增强客户体验。再次，共享金融服务机构更加专注，员工拥有变革金融业的雄心以及共同拥有、共同分享的理想，希望能将金融服务变得更加快捷而便宜。因此，富国银行其实是嗅到了重重危机，所以采取了打压措施，希望将这一威胁尽早扼杀。

当然，也有很多其他银行采取了不同于富国银行的策略。例如，花旗银行和德意志银行已经从共享金融服务机构购买借贷资产，然后打包成债券出售给机构投资者；西班牙桑坦德银行开始向共享金融服务机构介绍业务；在美国，更多的小型社区银行也和共享金融服务机构开展了更多的业务合作。

同样，汽车企业对待共享经济企业的态度也在发生着转变。之前很多汽车制造企业对 Zipcar、Uber 等公司的出现抱有恐慌的心态，因为共享服务越普及，意味着人们的汽车消费就会越少，也就会波及传统汽车制造企业。但现在，汽车制造企业纷纷扭转思路。例如，戴姆勒集团推出了自己的 Car2go 汽车共享服务，宝马、通用汽车公司等也开始参股共享经济企业。

传统企业应该如何积极应对共享经济，共享经济又能给传统企业带来哪些启示？我们将在下一章为读者进行详细的解答。

6.4　第三重挑战：当创新领域变成红海，如何避免同质化竞争

随着越来越多的企业加入共享经济的创业大潮，曾经的“蓝海”已经开始变得血红。在共享驾乘领域，除了 Uber、滴滴快的、Lyft 公司几大巨头之外，在全球范围内还有着上百家公司。就是在中国市场，也还活跃着神州专车、易到用车、51 用车、天天用车、AA 拼车、微微拼车、嘀嗒拼车、爱拼车、快拼车、哈哈拼车等很多家名字相似、服务也类似的公司。这注定是一个关于竞争与生存的游戏。

回想到前几年团购网站之间的“百团大战”，还有 2012 ~ 2014 年间的打车软件混战，以及无数家 O2O 企业的快速生死沉浮，很多人已经在预测，未来 12 个月内，大部分规模较小的公司要么作为滚滚大潮上的支流被整合，要么默默地消失不留下一点痕迹，恐怕只有 20% 的概率能够存活下来。

历史规律告诉我们，在这种红海中生存，有效的途径有三种：①在战略层面，在同质化中寻找蓝海，并化速决战为持久战；②在战术层面，加强精细化运营；③放远目光，在合适的时候退出。

6.4.1　在同质化中寻找蓝海

在 INSEAD（欧洲工商管理学院）两位教授钱·金（W. Chan Kim）与勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）合著的巨作《蓝海战略》中，针对如何避免同质化竞争给出了强有力的建议。首先就是重构价值曲线，如图6 - 5所示。

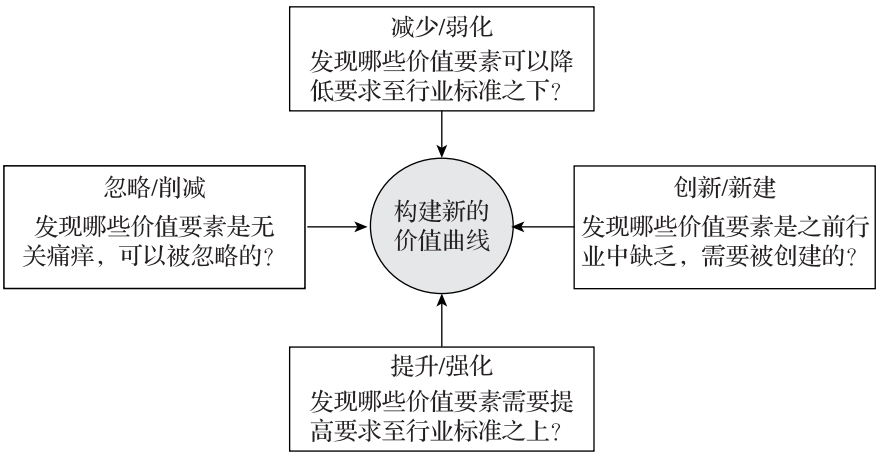

图 6－5　蓝海战略——重构价值曲线

两位教授在这个重构价值曲线框架中，提出为了做到差异化，需要辨识哪些价值要素可以被弱化甚至忽略，更重要的是发现哪些价值要素可以被强化或创建。

案例 6－1

Lyft 公司对战 Uber，重构价值曲线进行差异化竞争

2012 年，Lyft 公司在美国旧金山成立。作为后来者，和总部同在旧金山、成立早 3 年、大名鼎鼎的 Uber 一样，提供的也是共享驾乘服务。从 Lyft 成立伊始，Uber 就没有停止过对它的打击。但是至今为止，Lyft 公司非但没有被 Uber 打垮，甚至融资也已经超过 10 亿美元，并在全美国 68 个城市与 Uber 展开面对面的竞争。那么 Lyft 公司是怎样在 Uber 的打压下成长起来的呢？

Uber 作为共享驾乘新模式的创立者，建立了这个领域的一系列游戏规则，如一键叫车、动态定价等，并且早已筹集到巨额资金，具备无可比拟的先发优势。因此，后进入这个市场的 Lyft 公司必须在价值提供上有所创新，才不会陷入被动。

如果从蓝海战略重构价值曲线的框架来看，Lyft 公司其实是做了三件事：①弱化了提供专业化服务的概念；②强化了用车的社交和娱乐性；③新建了拼车的概念。

让我们先来看一下这两家公司的宣传语。

Uber 公司：Everyone's Private Driver（每个人的私人驾驶员）。

Lyft 公司：Your Friend With a Car（您开车的朋友）。

Uber 公司对于其平台上驾驶员的要求是专业，他们希望驾驶员能礼貌用语，主动为乘客开门，甚至能提供矿泉水等。但是，这完全不是 Lyft 公司的想法。Lyft 公司鼓励乘客坐在副驾驶位，与驾驶员进行交流，就像朋友一样。根据 Lyft 公司的传统，乘客上车时会与驾驶员击掌打招呼。这感觉，确实和搭朋友的车一样。而对于车主，Lyft 公司只要求保障车辆干净整洁就行，车主可以对车辆内饰随意进行改造。因此，许多“脑洞大开”的驾驶员会把车子装饰成各种不同的风格主题。至于车主向乘客提供水还是饮料，或者点心糖果，这都是车主“招呼朋友”的自由。

有乘客这么评价：“我觉得 Lyft 公司是一个为那些喜欢和很酷的人进行对话的人提供的出行服务。如果你就想尽快打到车，坐在车后座安静地玩手机而不想被打扰，那就选择 Uber。但如果你喜欢交谈，想有一次难忘的有趣搭乘经历，甚至发展出一段不一样的人生经历，那你应该选择 Lyft。Lyft 公司的驾驶员都是很友好而且很有趣的，因为公司会选择那些喜欢交朋友并乐于交谈的车主，并对他们进行专门的入职培训。”

另外，每一辆 Lyft 公司的汽车前面醒目的红色胡须也让人好奇。Lyft 公司的创始人齐默（Zimmer）这样解释：“刚开始的时候我们想把它定位在专为女性服务，但发现这样的客户群非常单一。而现在常用的其实有两种颜色，即绿色和红色，跟谷歌地图的两种颜色相呼应，这样用户觉得更友好。”

Lyft 公司不仅鼓励车主与乘客在车上友好的交流，也鼓励线上的沟通。

Lyft 在应用软件中增加了用户资料。用户可以在其中标注自己的家乡、喜欢的音乐以及其他方便展开沟通的内容。另外，还可以通过自由创建迷你自传，添加更多信息。Lyft 公司对此的说法是，希望增强搭车双方的信任感，但这确实也是在丰富用户的形象，促进交流。

最近 Lyft 公司更新了其移动应用，当乘客准备付钱时，可以先自己输入一个愿意支付的价格，如果向上增加那个数字的话，一个微笑的气球就会慢慢增大，直到最后气球被胀满，放出一个绚丽的烟花。

Lyft 公司还是最早提供拼车服务的共享驾乘企业，即多位乘客共享一部车出行。在 Lyft 推出其拼车服务 LyftLine 之后，Uber 才紧跟着推出了 Uber Pool 拼车服务，但其实那个时候 Uber Pool 基本还只是个原型。Lyft 公司同样也在其拼车应用上融入了社交功能。拼车结束后，除了乘客与驾驶员之间可以相互评价外，乘客之间也可以。如果彼此间愿意，还可以继续保持联系。

Lyft 公司还会定期在每个运营的城市举办车主与乘客的线下聚会，以此加强彼此间的信任感，希望车主与乘客成为朋友。

因此，有人这么评价："和 Uber 相比，Lyft 不仅仅是一个出行应用软件。"

通过上述案例，可以看到 Lyft 公司是如何通过重构价值曲线来与 Uber 进行差异化竞争的。我们无法贸然下定论说，Lyft 公司将来就能和 Uber 平起平坐甚至超过 Uber，毕竟 Lyft 公司的体量和 Uber 相比还是较小，也没有进行国际化扩张，目前还只是在美国本土耕耘。但起码在这一片"红海"中，大家发现，原来还可以有不同的玩法。

话说回来，Lyft 公司虽然采取了差异化策略，但仍然是与 Uber 在同一个市场较量。其实，蓝海战略的第二个层次，是进入一个还没有被发现、还没有竞争的市场。

像我们在前面提到过的法国的 BlaBlaCar 公司，就是发现了长途拼车市场这一片“蓝海”。作为火车与长途巴士的替代品，又没有来自其他共享驾乘服务的竞争，BlaBlaCar 公司迅速成长起来。截至 2014 年，BlaBlaCar 公司已经在 12 个国家拥有了超过 800 万名注册用户，其中 100 万名为活跃用户，业界对其估值也已经超过了 10 亿美元。

在共享空间领域，越来越多的公司在跟随 Airbnb、WeWork、LiquidSpace 公司的脚步，为游客、初创公司还有小企业提供服务，一时间市场上充斥着提供类似服务的企业。但是，空间的概念是非常大的，像 StoreFront 公司（见图 6－6）就发现很多零售店、杂货铺、临街的房子或者院子都存在可利用的空间。同时，又有很多手工艺者、兼职制作消费品的人、艺术家们需要临时性的店面，如专做夏装的季节性裁缝、在不同社区流动的手工皮包制作者、只在周末出来卖点心的私厨、需要进行流动展示的画家和雕塑家等；此外，还有很多小商家因为节日促销、新品推广等原因，也需要临时性的店面。但是这些人或小商家都无法承担昂贵的租金和长期的租约。

超过20 000家企业通过StoreFront开展业务

图 6－6　StoreFront 公司——零售业的 Airbnb

于是 StoreFront 公司找到了这个尚未有人发现的“蓝海”，成立仅两年就已经融资近千万美元，被《纽约时报》称为“零售业的 Airbnb”（Airbnb for Retail）。

在这个世界上，既存在着极其丰富的供应，也存在着各式各样的需求，这样的场景应该被挖掘，并去创造对用户的价值。因此，我们说，为了走出红海，需要去发现——“长尾供应，蓝海需求”。

6.4.2 化速决战为持久战

当市场竞争达到白热化的时候，谁能坚持下来笑到最后，谁就是赢家。这也是一场拼资金、拼耐力、拼承受力的游戏，一定要做好打持久战的准备，千万不要以为自己暂时领先了就能赢了，也千万不要以为自己能速战速决。以共享驾乘领域为例，我们认为，以下几点策略很关键：

1. 在合适的时间进入市场

尽管存在着“先发优势”的说法，但是由于用户还处于受市场教育阶段，用户忠诚度也较低，且多家竞争对手的存在造成竞争分散，所以选择在市场开始成长的时候进入是最佳时机。在这个时候，大部分用户已经在其他平台接受了这种新出行模式的教育，可以省去萌芽期在用户获取、市场教育方面的巨大人力和资金的投入。

2. 及时融资，截断竞争对手资金

目前的竞争，很大程度上取决于补贴的力度和城市扩张的速度，这些都需要巨额融资来支撑。在这种情况下，打击竞争对手最好的方式就是截断资金流。当时滴滴打车（在滴滴打车和快的打车合并前）选择了以极其高调的方式进入共享驾乘市场。表面上看是新产品的发布预告，实际上，是为了给竞争对手融资制造障碍。巨头的进入，或多或少会让投资人对是否“值得”有所顾虑。在滴滴打车进入市场后的半年时间内，只有嘀嗒拼车、51 用车和天天用车得到了有意义的融资，但同时也几乎耗尽了这个市场的投资额。正因如此，有很多较小的平台未能得到融资，从而失去了竞争能力，甚至已经倒闭。而同时，滴滴打车已经融到了足够的资金。

反过来看，为了更好地生存，在手头还有钱，或者巨头还没有进入的时候，就要未雨绸缪，及时融资，做好“过冬”的准备。就像马云所说：“一定要在你不缺钱的时候去融资。”

3. 保存实力，让对手“失血”更快

如果一个体量小的人和一个体量大的人对决，那么小一号的人如何坚持下来呢？虽然自己也在失血，但是一定要让对手失血更快。针对现在的“补贴大战”，假设较弱小的一方只在 3 个最重要的城市进行补贴，却能通过“佯攻”其他城市，逼迫较强大的一方不得不在 30 个城市进行补贴，最后较强大的那一方反而可能因为“烧钱”太快而支撑不住，先行倒下。

6.4.3　运营精耕细作

说到“补贴大战”，很多人都会在第一时间想到这是“土豪”间的较量，看谁钱多能烧。但实际上，如何将补贴和奖励用好，也是一门非常有讲究的学问，体现了一个企业的运营水平。

就像 Uber，在某地的单程补贴为车费的 2 倍，但是 50 元封顶。那也就意味着 25 元车费的车程对驾驶员而言达到最优，因为 25 元 ×（1 ＋ 2）＝25 元 ＋50 元 ＝ 75 元。25 元的车费也是大部分时候的平均车费。这样就可以防止某些精于算计的驾驶员蓄意“刷”一些远途的大单来获得高额补贴，而是鼓励驾驶员通过多服务来获取补贴。

让驾驶员多提供服务，一直是 Uber 运营的核心。Uber 还有冲单奖励，就是以 10 单为一个阶梯，到达一个阶梯就有一定的奖励，也就是说做到 30 单和 39 单获得的是一样的奖励。如果你想拿到更多奖励，就必须做到 40 单。

但是，这个奖励是有前提的，即必须达到乘客评价平均分高于 4.7 分的要求。换句话说，驾驶员一旦稍有服务不周获得了一个 4 分的评价，就不得不以 4 个 5 分的评价来拉高平均分达到 4.8 分（高于 4.7 分）。如果驾

驶员本来这周已经冲单到40单，但是因为达不到4.8分的门槛，还是拿不到奖励。因此驾驶员不得不多载4次客，而且每次都得服务质量足够高以确保拿到5分。

除了服务质量门槛，还有接单成功率门槛。由于Uber是派单制，如果驾驶员的接单成功率低于80%，也会被取消奖励资格。Uber的派单匹配算法是以乘客所在位置为中心，计算附近能快速到达的驾驶员。这样的话，就保证了乘客的体验：首先能让乘客知道很快就有车来，其次能让乘客的确在很短时间内就坐上车。

细节是魔鬼。通过对运营规则的科学设计，可以进行非常好的管理，不至于使资金被白白浪费。

当然，还有很重要的一条是对于恶意骗取补贴的监测与处理。近年关于各种“刷单”骗补贴的消息，让人更加意识到精细化运营的重要性，有再多的钱也经不起这样的折腾。Uber在中国饱受“刷单”困扰之后，已经开始使用更智能的系统监控可疑的交易行为，如果发现小距离车程过多、应用软件在虚拟运行、同天多次搭乘同一个驾驶员的车、同一个手机登录不同的账号，都会被立刻查出，并且一经发现，永久封号。从Uber最近在中国又成功融资10亿美元的新闻来看，市场已经看淡了“刷单”的负面作用。

6.4.4 行业的整合，在合适的时机退出

2015年4月15日，中国的两大生活服务与信息平台58同城和赶集网宣布合并；10月8日，O2O两大巨头美团和大众点评网宣布合并。同年，国内最大的两家共享驾乘服务与打车平台公司滴滴打车和快的打车宣布合并。这一切是那么的出人意料，但仔细推敲，也合乎逻辑。

毕竟恶性的大规模持续烧钱的竞争不可持续，从最大化股东利益的角度出发，这种整合是所有投资人共同的强烈期望。在合并以后，可以避免

更大的时间成本和机会成本，加强协同效应，提升盈利水平。更重要的是，能够将蛋糕做到更大，真正使得成为下一个超级大公司的愿望成为可能。

因此，在“红海”中，这种整合不可避免，但是要选择好合适的时机，充分照顾股东、创始团队、员工、客户的多方利益。

有整合，就有退出。“风物长宜放眼量”，有的时候退出更能帮助反思，发现新的机会，上一次的失败可能会成就下一次的成功。从这种角度来看，退出也不见得都是坏事。

本章小结

在本章，我们讨论了共享经济企业所面临的三重挑战，即来自监管机构和重监管、提供准公共产品的行业的挑战，来自传统商业模式下企业的挑战，以及来自同业的挑战。

我们可以看到，来自监管的趋势总体是乐观的，因为所有人都看到了共享经济的价值。但是共享经济企业也需要更智慧地应对、更好地自我监管，以服务回报社会，并制定合适的政府战略，与监管机构展开合作。传统企业对共享经济有打压，但更多的会是参与。同质化的竞争会使曾经的创新变成“红海”，因此，如何重构价值曲线进行差异化竞争、如何去发现还没有竞争的市场、如何去精细化地运营以确保自己的生存，对于面临惨烈竞争的企业来说都异常关键。

第 7 章

不是创业者的专利，对传统企业的启示

前面谈了那么多共享经济带来的变革与创新，也看到了共享经济对传统企业的冲击。但是，共享经济对传统企业意味着什么呢？在本章，我们会通过大量的案例来分析传统企业应该如何看待共享经济这一新事物，以及传统企业相应的行动指南。

7.1 传统企业的窘境

共享经济这个回合的颠覆来得如此之快，根本不同于以往任何一次的创新浪潮，正如拉里·唐斯（Larry Downes）与保罗·纽恩斯（Paul Nunes）合著的《大爆炸式创新》（Big Bang Disruption）一书中所描绘的，拥有以下四个特征：

（1）速度快。随着互联网、移动互联网技术的快速发展，开发速度大大加快，试错成本显著降低，初创公司可以在短时间内进行大量的商业试验，通过不断迭代快速推出新产品与新服务。

（2）平台化。互联网、移动互联网天然适合构建平台，越来越多的新商业模式采用平台战略，而平台所具备的网络效应、赢家通吃、“老二非死不可”的特征，对传统企业的挑战极大。

（3）规模大。网络基础设施与通信技术的高度发达、智能手机的普及、社交网络的兴起，使得短时间内几何级数的传播成为可能。任何适用于智能手机的新产品与新服务，都有机会挑战传统模式。

（4）生态化。随着参与者与合作伙伴的增多与深度介入，传统的价值链理论（Value Chain）已经落伍并逐步被生态系统（Ecosystem）所取代，拥有强大生命力的生态系统可以为新商业模式提供更为强大的颠覆能力。

因此，两位作者反复提醒传统公司，要时刻准备着面临突如其来的大爆炸式创新。这种新型创新的表现形式，不同于传统创新的散播理论，来势汹涌，不可预料，如图 7－1 所示。而共享经济无疑具备上述特征（当然，我们认为共享经济具备大爆炸式创新来临时特征的同时，并不认同其具备大爆炸式创新衰退时的表现）。

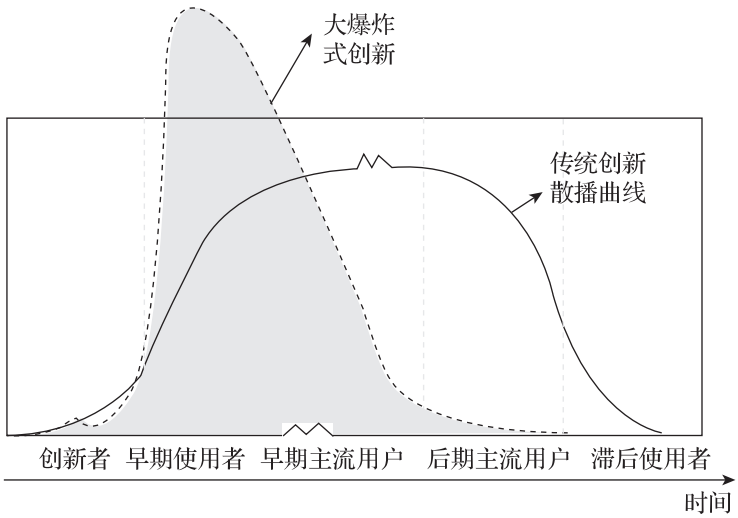

图 7－1　大爆炸式创新与传统创新的区别

注：来源于《大爆炸式创新》，拉里·唐斯、保罗·纽恩斯，浙江人民出版社，2014 年。

因此，传统企业也必须跟上创新的步伐。但是，这种创新并不简单。

第一，传统企业可能不具备互联网创新的基因，其内部管理层的视野、基于传统行业思维的企业文化、资源分配的机制、实现创新的流程、奖励新创意的措施、试错的容忍度、对待风险的意识，都会对创新产生或多或少的制约。

第二，缺乏必需的人才。在美国，越来越多的顶尖大学毕业生和 MBA 毕业生选择硅谷而非传统的投资银行与咨询公司作为就业首选；在中国，越来越多的人才开始流向 BAT[㊀]等互联网公司，而这种创新人才是难以在传统企业中被内部培养出来的。

第三，缺乏足够的技术。互联网技术日新月异，但从来不在传统企业的核心竞争力考虑范畴中，即便可以从第三方获取，也很难想象传统企业能很好地将这些技术进行整合并集成在自己的产品或服务中。举一个极端的例子，在传统行业中，电信行业绝对应该属于创新意识强、资金充裕、高新人才辈出、技术储备雄厚的，但也在与互联网公司的较量中节节败退，最后不免沦为传输流量的“管道工”。

著名的哈佛大学商学院教授、《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）一书作者、“颠覆式创新”之父克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）早就分析了传统公司面临颠覆之际所遭遇的种种窘境：

（1）看上去的小市场无法满足大公司增长的需要。有确凿的证据显示，率先进入新兴市场的企业，比后来者具有明显的先发优势（First-Mover Advantage）。但是随着这些公司的成功和壮大，它们也将越来越难以进入更新的市场，尽管这种更新的市场的未来前景注定会更为广阔。有充分的证据说明，大型组织内部正式或非正式的资源配置程序都使它很难将

㊀ 指百度、阿里巴巴、腾讯这三家中国最大的互联网企业。

资源和人才集中用于瞄准看上去还很小的市场，尽管从逻辑上说，这些小市场总有一天会变大，甚至会超过原有的市场。

（2）传统企业无法预测尚不存在的市场。传统企业在进入新领域前进行投资决策的时候，必须有关于市场规模和财务收益的量化分析的结果，这类企业在面临颠覆式创新时会裹足不前或者会犯致命的错误。它们需要市场数据，但这些数据可能并不存在；它们需要以财务预测为依据来做出判断，而实际上收益和成本都无法预知。

（3）一个组织的潜在能力也决定了它的缺陷所在。当管理人员处理一个创新问题的时候，他们总是本能地试图调派有能力的人员来做这项工作。一旦他们找到了合适的人选，大多数的管理人员都会设想，有这些人在其中工作的组织也一定能够成功完成任务。这种想法其实是很危险的，因为组织所具有的潜能和在其中工作的人员是两回事。一个组织的潜能存在于两个方面：一个是它的运行程序。这是一套方法，人们从中学会将劳动、能源、原材料、信息以及资金和技术等投入转化为价值更高的产出。另一个是这个组织的价值观，它是组织中的管理者和雇员在做出优先选择决策时所使用的一把无形的尺子。因此，传统企业员工的价值判断往往是把开发高收益、低风险产品的项目置于优先选择序列，那么这种价值观就很难把低收益、高风险产品也置于同样重要的地位。也就是说，那些在某些环境下构成一个组织的潜能的工作程序和价值判断，将会造成它在另一种环境下的无能。

在克莱顿·克里斯坦森最近的一次访谈中，他提出了即使像管理咨询业这种素来的颠覆者（咨询公司历史上为企业贡献了大量足以颠覆其竞争对手的策略），也在面临着被颠覆，而颠覆其的挑战之一便来自于共享经济。

案例7－1

对颠覆者的颠覆，管理咨询业面临来自共享经济的挑战

传统上，管理咨询业依靠其响亮的品牌、优秀的人力资源结构、庞大的数据库及解决方案的不透明性，保持其高利润。但是管理咨询业由于工作强度大，离职率也极高，预计年离职率高达20%左右。其中，相当一部分离职员工进入企业。这些人对咨询业务有着深刻的认识与理解，不仅对咨询项目交付成果十分挑剔，而且有能力对咨询工作进行分解，将合适的部分交给合适的人去完成。另外一部分离职员工则成为兼职独立顾问。每个人都有其专长部分，或精通某一行业或精通某一领域，能独当一面。这些兼职独立顾问可能在没有项目的时候经营自己的咖啡馆或为管理杂志撰写专栏，等有项目时便独立承接某一模块，而其项目的来源之一就是某个瞄准咨询市场的共享经济企业，如Business Talent Group（BTG）公司。这些公司并不直接雇用那些兼职独立顾问，也不需要像麦肯锡、埃森哲等公司那样在市中心租用豪华的办公室，更不需要每年花重金去大学和商学院进行招聘并对新员工进行培训，它们只是为企业和前管理咨询顾问之间搭建了一个共享咨询技能的平台。

于是，在企业工作的前管理咨询顾问将项目分解成若干模块，将其中一些相对独立的模块需求（如对标最佳实践、预估市场容量等）发布给Business Talent Group等公司，找到合适的另一些前管理咨询顾问来完成。这样的话，就大大降低了企业的咨询支出，但极大程度上侵蚀了传统管理咨询公司的利润。那些咨询公司作为整体咨询方案解决商的商业模式正在被共享经济颠覆。图7－2就以某家大型金融机构欲规划“互联网＋”战略为例，比较了其采用传统模式与采用共享经济模式的不同。

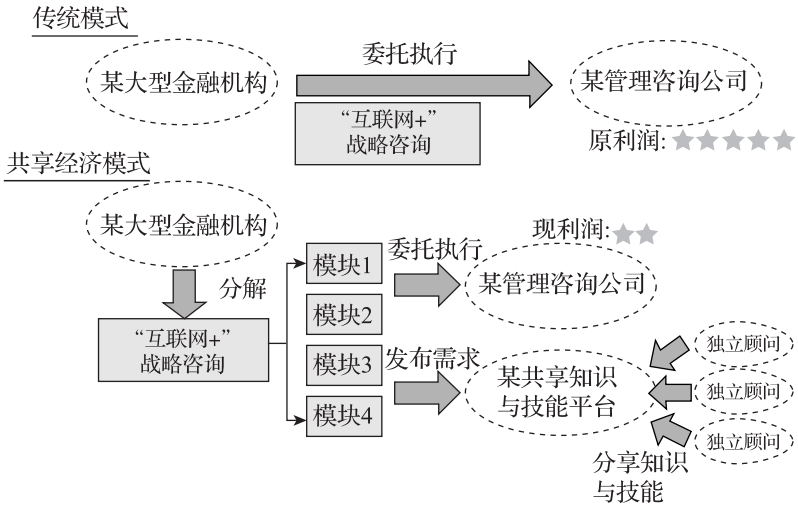

图 7－2　共享经济对高端管理咨询业的颠覆

类似的颠覆还发生在另一个传统高端服务业——律师行业。目前，欧美市场上出现了很多基于共享经济的新型法律服务公司，如 Axiom 公司。它们使用兼职律师或者大型律师事物所的前员工，以相对低廉的收费，为企业解决非关键的法律问题，或者承接调查取证、大规模文件审核等劳动密集型法务工作，从而为企业大大节省了法律顾问费用。这些新型法律服务公司会对兼职律师的质量、效率、客户服务等方面进行审核并将信息向企业进行分享，同时将企业的需求发布给兼职律师。凭借此类创新，这些新型法律服务公司正在快速瓜分传统大型律师事物所的利润。

那么，传统企业究竟应该如何应对呢？下面将从七个不同的角度分析并提出应对策略。

7.2　双赢合作，开拓渠道

对于尚无力建立自己的共享经济模式，但已经看到共享经济潜力的传统企业，可以转换思维，尝试一下是否可以利用共享经济为自己带来更多

的客户或者收入。最简单的第一步就是与共享经济企业合作，将其视为自己的一个新销售渠道。

例如，万豪酒店已经和办公室共享企业 LiquidSpace 公司开展合作，将 LiquidSpace 公司视为除万豪酒店自身销售力量、官方网站以及其签约代理商外的一个新销售渠道。这也开辟了酒店行业的一个先例。之后，其他酒店集团也纷纷跟进，如喜达屋酒店也与 LiquidSpace 公司的竞争对手 Desks Near Me 公司开展了合作。

案例 7－2

“高大上”与“草根”的结合，万豪酒店与 LiquidSpace 公司联盟

如何消除酒店的闲置房间，一直是万豪酒店销售部门的重要工作。其中闲置会议室的处理尤为让人头痛，因为一方面酒店会议室的销售渠道有限，另一方面酒店也难以快速捕捉到市场的变化与客户的需求。

万豪酒店在 2012 年开始了一项针对新世代（Generation Y）[㊀]的消费者研究，研究结果让他们大吃一惊，原来存在那么多年轻人喜欢移动办公，有着短期办公需求，并愿意与别人共享办公空间。但是万豪酒店原来的销售体系针对的都是大公司，根本无法接触到这些客户群体。

于是，时任万豪酒店亚太区销售总监的佩吉·方（Peggy Fang Roe）问了自己一个问题，为什么不去利用新渠道来获得新客户群体，从而提高会议室的利用率？

LiquidSpace 公司是一家成立于 2010 年的企业，立志成为私人与初创公司办公场所领域的 Airbnb，其提供的办公场所空间可以按天甚至按小时计，主要客户群体是 30 岁以下的年轻人和初创公司。LiquidSpace 公司成立以来已经接收了 2 600 万美元的融资，但是与年营业额超过 130 亿美元

㊀ 指在 1980～1995 年间出生的人们。

的万豪酒店相比，无疑万豪酒店是“高大上”的代表，而 LiquidSpace 公司则是地道的“草根”。

但就在 2013 年，万豪酒店放下身段，与 LiquidSpace 公司达成联盟。目前万豪酒店在全球已经有超过 430 家酒店的空余会议室在 LiquidSpace 公司网站上进行展示出租（见图 7－3）。万豪酒店全球销售副总裁保罗·卡希尔（Paul Cahill）表示经营效果良好。不仅大大降低了会议室的闲置率，还带动了饮料食品等的销售，并使得万豪酒店在市场上的行动与新世代移动办公的趋势保持一致。

图 7－3　LiquidSpace 公司网站上展示出租的万豪酒店会议室

7.3　弥补短板，加强服务

除了作为销售渠道，传统企业还可以利用共享经济企业作为新的服务资源。这样不仅可以增加服务人员、拓展服务范围，还给予企业更多的灵活选择，可以只在业务繁忙时按需使用这些额外的服务资源。

案例7－3

全食超市利用共享经济，加强最后一公里的配送能力

在2013年，美国最大的有机食品超市之一全食超市的首席执行官约翰·马凯（John Mackey）宣称将向在线食品电子商务公司Fresh Direct开战。“Fresh Direct公司对于全食超市而言绝对是一个有力的竞争对手，而我们也一直在研究它。我并不是说我们也会转向互联网模式，但我们不会忽视生鲜直达的业务。”

约翰·马凯所用来与Fresh Direct公司抗衡的武器便是共享经济配送服务商。2013年年初，全食超市使用Postmates公司进行食品配送。2013年9月，全食超市成为谷歌购物快递（Google Shopping Express）试验项目的合作伙伴。2014年9月，全食超市与Instacart公司在全美国15个城市进行合作，提供1小时到达的配送服务。2015年6月，全食超市的合作伙伴名单中又多了一家共享经济企业Doordash公司。

对于这场使用传统电子商务模式和使用共享经济方式的新奇竞争，《华尔街日报》也及时进行了跟踪，并对两家公司的表现进行了比较。比较结果如表7－1所示。

表7－1　全食超市使用共享经济服务与Fresh Direct公司配送服务的比较

	全食超市＋Instacart公司的服务	Fresh Direct公司的服务
是否当日到达	是	否
配送价格	3.99～5.99美元	5.99美元
食品选择范围（苹果与花生酱）	分别为16种与31种	分别为16种与27种
客户如何选择	用户下单选择，若缺货系统会自动推荐	商品按新鲜程度排序

在2014年第四季度的投资者电话会议上，约翰·马凯表示使用Instacart公司的服

务后，客户反响非常好，平均采购量迅速上升到之前的 2.5 倍，每周销售金额也增加了 150 万美元。看来，共享经济的服务有力加强了全食超市最后一公里的配送能力。

其他的例子还包括，服务中介巨头 Kelly Services 公司利用 Upwork 平台上数百万的自由劳动力资源，为其客户提供短期服务（服务包括项目管理、办公室文员、文档整理、财务报销、短期培训等）。

瑞士电信与共享服务平台 Mila 开展合作，客户可以使用 Mila 上的“瑞士电信之友”功能，找到居住在自己附近的兼职客户服务代表，寻求包括宽带、IPTV（交互式网络电视）、移动设备、路由器等方面的上门技术支持与问题解答。作为回报，瑞士电信赠予来自 Mila 的兼职客户服务代表免费通话时间以及手机等礼品。

微软也和前文提到过的 LiquidSpace 公司合作，将其视为服务供应商之一，将 LiquidSpace 公司的应用集成到微软办公自动化软件 Outlook，专门针对其初创企业客户和移动客户细分群体，帮助他们方便预订临时办公场所。

7.4　进退有据，投资参股

对于传统企业，共享经济完全是新生事物，它们有深度参与的意愿，但又因为战略、资源、能力、风险等种种原因，不知从何下手。这种情况下，不少公司采取了战略性投资的方式，参股某些与自身业务相关或者能与自身业务产生“化学反应”的共享经济企业，既能帮助提升自身业务，加强业务合作关系，还可以深入理解共享经济的商业模式，优化自身的学习曲线，为将来建立自己的共享经济业务模式做好准备；并能在未来的某个时候，择机扩大股份，将其完全收购纳入自己的业务版图。

若被投资企业业务不佳，作为战略投资者也可以及时退出，即使财务上有一些损失也不会对公司整体业务与士气产生过大的影响。

战略性投资不同于财务性投资，其投资对象往往在业务形态上与战略投资者所属企业的业务有一些相似或者互补，该互补可以理解为业务互补或者区域互补。这些公司在做战略性投资决定的时候，通常希望跟目标公司在技术、团队及区域上有更紧密的合作，甚至有时也为了抢占稀缺资源而防止竞争对手与该目标公司联手。因此在投资价格、纯财务方面的投资回报等方面，条件会相对宽松。而财务性投资并不关心协同效应、战略布局，主要就是看投资回报。

战略投资者及财务投资者可能对于公司创始人是否可以套现的态度也不一样。财务投资者一般很少愿意接受创始人套现，除非是买断非核心管理层的公司原始股份。他们一般希望所有投入的资金全部进入公司进行运营，更希望管理团队的奋斗目标与投资人完全一致，而不是管理团队借此机会赚投资人的钱。与此形成对比的是，战略投资者更多的是从战略角度来评估目标公司，只要其能够获得目标公司一定数额的股份比例，则其股份的来源可以是相对弹性的，也就是既可以是发的新股，也可以是管理团队的原始股份。

2011 年，宝马集团投资了一家从事共享停车业务的初创公司——Parkatmyhouse. com。该公司后来改名为 JustPark，现在已经是全球共享停车领域的龙头老大，旗下共注册超过 20 万个共享停车场所，以及超过 50 万名驾驶人在使用其服务。在 2014 年，JustPark 公司联手宝马在 Mini 系列车内推出了全球第一个嵌入式停车应用，广受好评。有意思的是，JustPark 公司作为一家从事共享经济业务的公司，其自身也是共享经济的受益者，在接受了来自宝马以及 Index 基金的两轮融资后，其 C 轮融资来自于众筹，在短短 12 小时内，JustPark 公司就从超过 1 100 位愿意分享其资金的投资者那儿募集到了近 100 万美元。

案例 7－4

重要的战略布局，宝马投资 JustPark 公司

2011 年宝马集团投资了一家做停车场共享的网站 Parkatmyhouse. com，该公司后来改名为 JustPark。

乍一看，两者似乎风马牛不相及。但背后的逻辑是：①作为汽车行业领导者之一，必须渗入与汽车相关的各个领域。宝马看到了共享经济在出行领域的巨大潜力，而停车也是整个出行价值链上的重要一环。②宝马意识到了以特斯拉为代表的汽车新势力的威胁，但是以宝马的企业文化与资源储备，是难以跟上特斯拉的节奏的。投资一家有潜力的互联网初创公司并拥有一个董事席位，在某种程度上能帮助宝马学习初创公司的思维方式与做事方法。③车联网市场潜力无穷，利用这次战略投资，布下一枚棋子，可以尝试去打通传统汽车业、共享经济、车联网三者之间的壁垒。

况且，当时的 JustPark 公司是一家只有几十名员工的小企业，即便投资失败也不会对宝马的品牌与业务产生太大的负面影响。

而对于 JustPark 公司，除了财务上的支持外，更多的是得到了宝贵的来自宝马的“背书”，以及打开了一条通往更广阔的汽车及出行领域的大门。

在得到宝马的投资后，JustPark 公司的业务发展飞快，目前已是全球共享停车领域的龙头老大，旗下共注册超过 20 万个停车场所，以及近 50 万名驾驶人在使用其服务。

2014 年，宝马进一步加强了与 JustPark 公司的关系，在其新的 Mini 系列中集成了 JustPark 公司的移动应用，驾驶人可以方便地找到停车场所并进行支付。这是全球第一款基于汽车仪表盘的停车应用（见图 7－4），也成为宝马与其竞争对手产生差异化的一项重要举措。宝马计划到 2015 年，将在其所有的车系中都引入 JustPark 公司的服务。高纳德集团（Gartner）

的汽车行业分析师西罗·科斯洛夫斯基（Thilo Koslowski）认为“宝马显示了作为汽车行业技术变革者的雄心。没有一家汽车公司愿意仅仅做一个制造商而将大量的商机留给竞争对手。”

图 7－4　宝马 Mini 系列内集成的 JustPark 共享停车服务应用

作为战略投资者，传统公司还能与共享经济企业展开更加深层次的合作，并规避潜在的风险。工业巨头通用电气就是一个很好的例子。通用电气对共享创意工作平台 Quirky 公司进行了战略投资之后，并没有仅仅在宏观战略领域进行指导，而是向 Quirky 公司开放了超过 1 000 项专利。Quirky 平台上的独立发明家们可以利用这些专利进行创新，若创新有了商业化结果，则是对通用电气、Quirky 公司以及独立发明家来说的三赢结果。迄今为止，通用电气已经使用这种方式与 Quirky 联手推出了 7 种智能家居的组件，大大增强了自身在这一领域的创新力。此外，由于通用电气本身是 Quirky 的战略投资者，从而大大消除了在知识产权方面的潜在风险，也使得开放专利的措施能更好地实施。

我们相信，出于灵活性、规避风险等考虑，越来越多的传统公司会采取这种战略投资的模式。投资的方式可以是成立一个专门的投资基金，这是目前很多传统公司的通常做法，如西门子、罗氏制药、戴尔、道达尔、微软、英特尔等，旗下都有自己的投资基金。上述 JustPark 公司的案例中，

宝马就是通过旗下总额为 1 亿美元的“i Ventures”基金来进行投资的。通用汽车旗下也建立了通用汽车基金，并成为汽车共享企业 RelayRides 公司的战略投资者。目前两者正在展开合作，将 RelayRides 公司的服务加入通用汽车的 OnStar 车联网系统中，更好地为通用汽车的客户服务。福特汽车的执行主席比尔·福特（BiU Ford）甚至自己出资成立了 Fontinalis 基金，专注于“下一代机动方式”，目前该基金投资于 RelayRides 公司以及一家专注于服务校园及酒店用户的自行车共享企业 Zagster。比尔·福特说：“未来的交通行业必将是公共交通、私人汽车与共享驾乘的混合体。我不仅不对此感到担忧，相反我觉得能参与对交通本质的变革，对我们而言是一个伟大的机会。”

还有一种投资方式则是直接参股，如宝马除了基金投资外也在尝试这种模式。宝马与租车公司 Sixt 合资成立了汽车共享企业 DriveNow，在德国的 5 个城市与美国旧金山展开运营，定位于高端市场，口号为“比拥有一部车更好”。

7.5　快速切入，收购兼并

2013 年 1 月 2 日，汽车出行行业发生了一件大事，著名的汽车共享企业 Zipcar 公司被租车巨头安飞士巴吉集团以 5 亿美元的价格收购。

Zipcar 公司是世界上第一家汽车共享企业，成立于 2000 年，并于 2011 年 4 月在纳斯达克上市，被收购之际拥有超过 80 万名注册会员。Zipcar 公司上市之后，由于盈利未达预期，股票价格下跌，觊觎多时的安飞士巴吉集团终于出手，一举将其纳入囊中。

案例 7－5

第一次被传统企业兼并，安飞士巴吉集团收购 Zipcar 公司

2000 年 10 月 31 日，罗宾·蔡斯（Robin Chase）在麻省理工学院所在的剑桥市成立了 Zipcar 公司——全世界第一家共享汽车服务公司。直到

2010 年，Zipcar 公司一直是出行领域全世界最大的共享服务商，在全美国 49 个城市，以及伦敦、多伦多、温哥华等城市运营。

无数年轻人成了 Zipcar 公司的“粉丝”，他们热爱其绿色与白色相间的标识，被 Zipcar 公司著名的宣传语“你的今天是宝马日，还是沃尔沃日？”等所倾倒。Zipcar 公司采取会员制，只需缴纳 70 美元年费便可成为会员，然后可以缴纳租金的形式与其他会员共享不同型号的车辆。

凭借响亮的名头，2011 年 4 月 Zipcar 公司以每股 18 美元的价格在纳斯达克上市，并在一片吹捧中股价迅速上升到 30 美元。但之后，Zipcar 的盈利表现始终无法达到华尔街的预期。随着竞争对手的不断涌入，Zipcar 必须支出更多来维系其会员使其不流失。结果在 2012 年一年间，Zipcar 公司的市值蒸发了 39%。

安飞士巴吉集团是世界上最大的租车集团之一。对于共享经济的诞生，这家巨头曾采取轻视的态度。其首席执行官荣·尼尔森（Ron Nelson）甚至公开对共享经济表示不屑一顾。但随着其竞争对手 Enterprise 租车公司、赫兹租车公司（Hertz）等纷纷发力，以及共享经济本身的井喷式发展，安飞士巴吉集团坐不住了。终于在 2013 年，安飞士巴吉集团以每股 12.25 美元的价格，即总价 5 亿美元的价格，收购了 Zipcar 公司。虽然溢价达到 49%，但比起之前 Zipcar 公司的上市价格还是便宜了 32%，华尔街分析师大都表示这是个非常好的价格。

收购完成后，荣·尼尔森说：“我过去可能对汽车共享服务持排斥态度，但现在我意识到了共享经济对于我们的传统业务十分有益。”“通过与 Zipcar 公司的联合，我们在美国及全球的增长潜能将得到显著提高，也让我们公司能够更好地服务于各类消费者及营运需求。我们把汽车共享视为传统汽车租赁的一种非常好的补充，其增长潜力大，可以为合并后的公司提供更大的发展机遇。”

华尔街分析师们也认为这桩收购能帮助安飞士巴吉集团更好地理解与

接触新一代消费者，应用更新的移动互联网技术，而安飞士巴吉集团强大的基础设施与车辆管理平台，以及庞大的车队规模则能帮助 Zipcar 公司有效地削减成本，提升其盈利水平。

收购已经过去两年多了。在 2015 年 2 月的分析师电话会议上，安飞士巴吉集团表示 Zipcar 公司已经完全步入正轨，业务发展良好，而安飞士巴吉集团自己的市值也已经达到 60 亿美元，是收购 Zipcar 公司时的 2.5 倍。到目前为止，传统巨头与互联网新贵的结合看上去还挺不错的。

其实，安飞士巴吉集团是租车巨头中行动比较缓慢的。其在美国最大的竞争对手 Enterprise 租车公司[㊀]，早已出手展开一系列连环收购，在芝加哥市场收购 IGO CarSharing 公司，在纽约与波士顿市场收购 Mint Cars 公司，在费城市场收购 PhillyCarShare 公司，此外还收购了一家专做长途拼车的汽车共享公司 Zimride 公司。另一家主要竞争对手赫兹租车公司也收购了汽车共享企业 Eileo 公司。

的确，直接收购是最快进入共享经济商业领域的方式，能直接获得被收购对象的客户资源、运营模式、管理团队、技术以及品牌。尤其在像汽车出行这样一个被共享经济颠覆最大、潜在机会最多的行业，直接的收购兼并能帮助传统企业迅速切入，从而不被竞争对手抛在身后。因为在互联网时代，即使落后只有半年，就可能意味着极大的灾难。所以一旦有公司出手，就会引发其竞争对手也纷纷进行收购。

收购对象的选择相当有讲究。Enterprise 租车公司的策略是针对本地市场，一个个城市来进行布局。Enterprise 租车公司相信共享租车还处于早期阶段，是一个相当分散的市场，且各个市场的用户习惯等各不相同，因此 Enterprise 租车公司侧重在各主要城市寻觅熟悉本地市场、已经在深耕细作的收购对象。而

㊀ Enterprise 租车公司在中国也有行动，如战略投资一嗨租车，拥有其 15% 的股份。

安飞士巴吉集团由于起步较晚，又想在落后中奋起直追，于是选择了业务覆盖更广、品牌知名度更高的 Zipcar 公司。不过安飞士巴吉集团的收购时间窗口还是把握得不错，以一个相对低廉的价格得到了曾经的华尔街宠儿。

但是，收购只是第一步，收购后的整合更关键。如何保证管理团队的完整？如何不引发客户资源的流失？是保持独立运作还是整合到既有业务中？考虑到企业文化、业务模式的不同，目前看来收购共享经济企业后最好还是尽量保持被收购对象的独立运作。从品牌方面来看，Zipcar 公司目前仍然以其原来的品牌独立运作，与安飞士巴吉集团旗下的安飞士租车公司是兄弟品牌关系，在其官方网站甚至看不到与安飞士巴吉集团的关系；Enterprise 租车公司则采取了折中的办法，由于收购的几家公司规模都较小，所以其先将这几家公司进行了整合，然后以 Enterprise Carshare 的子品牌方式进行运作。图 7－5 为目前 Zipcar 公司与 Enterprise Carshare 的网站首页，从中我们可以看出两种不同的品牌整合方式。

Zipcar公司官方网站以独立品牌方式运作

Enterprise公司整合后的Carshare官方网站以子品牌方式运作

图 7－5　收购共享经济业务后不同的品牌整合方式

从业务角度来看，Zipcar 公司的用户可以充分利用安飞士巴吉集团广泛的营业网点进行业务操作，安飞士巴吉集团的传统用户则可以选择成为 Zipcar 公司的会员享受更便利的按时共享服务；安飞士巴吉集团还可以提供更多的车型供 Zipcar 公司会员选择使用；并且在后台，双方可以共享基础设施与车辆管理平台，节约大量成本。Enterprise 租车公司也是这样的思路，并对 IGO CarSharing、Mint Cars、PhillyCarShare 等被收购公司的技术平台、用户界面、组织架构、运营模式都进行了整合。

7.6　拥抱变革，创建新业务

有的公司小心翼翼地与共享经济初创公司开展合作，有的公司通过收购兼并获得共享经济的果实，也有公司则考虑自己直接建立共享经济业务。原因很简单，为什么要和别人分一杯羹？为什么要出高价去收购？这些公司已经有庞大的客户群和强大的品牌，关键是它们认为自己有足够的实力与风险对抗能力来做这件事。

从客户与市场角度出发，任何公司为了增长，都会首先巩固自己的现有主要市场（Home Market），包括挽留现有客户、吸引新客户，以及变革客户交易模式使得交易频率得到提高或者交易方式更加便利；然后会利用已经建立的竞争优势尝试进入主要市场的邻近市场（Adjacent Market）；更进一步，还会考虑向价值链上下游进行扩展，乃至打造更庞大的生态圈，获得价值链上更多的利润，并使得自己的业务更加具有活力，如图 7－6 所示。传统公司在考虑创建自己的共享经济新业务时，同样应与上述五种战略目的相一致。

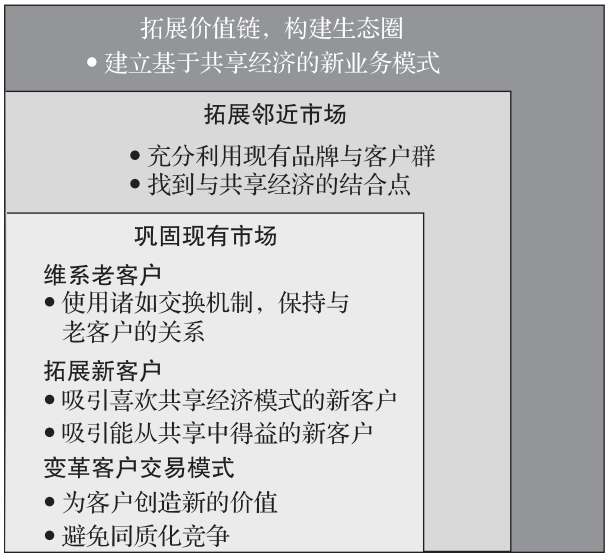

图 7－6　传统企业内部建立共享经济商业的战略目的

1．维系老客户

以旧换新，是不少公司很久之前就采用的招数。在共享经济的启发下，这一模式被使用得让人耳目一新。在时尚界，很多公司推出了新的交换机制（Trade-In）。例如，英国时尚零售品牌 ASOS，在其店内推出了 ASOS 集市服务，其客户可以在集市内交换二手服饰。ASOS 会收取 5% 的手续费，将其捐献给慈善机构。这样不仅让客户认识到闲置服饰可以被充分利用，而且还可以通过这个方法吸引老客户不断地回到店内。瑞典服装品牌 H&M 在其店内设立回收装置，客户可以将其穿过的旧服装交换为相当于 50 瑞典克朗的消费券，从而保持与老客户的黏性。

除了时尚界，电信与消费高科技行业也纷纷采用这种模式。苹果早就在一些国家推出了以旧手机换取新手机折扣的做法。在美国，电信运营商 AT&T、T-Mobile 也有类似的业务。

使用过的被闲置的物品，可以用来被交换为其他人的被闲置的物品，或者得到购买新物品的折扣。通过这种共享方式，传统公司可以持续保持

与老客户的关系，“暗示”他们进行产品升级。

2. 拓展新客户

传统零售企业都在纷纷“触电”，但电子商务的最后一公里配送问题始终困扰着企业，也是获取那些新生代消费者群体的难题。沃尔玛目前在使用联邦快递（FedEx）等物流公司进行电子商务的物流配送，但是成本颇高。受到 TaskRabbit 和 Instacart 等公司的启发，利用共享经济的思维，沃尔玛设计了一种新模式，那就是让在店内购物的消费者充当“配送员”的角色，这已经在全美国 50 家门店开始运行。

沃尔玛在线（Walmart. com）的首席执行官乔尔·安德森（Joel Anderson）表示，“在美国沃尔玛每周都有百万人次的访问量，但很多人采购回去时车子还有一半是空的。我们看到了共享快递这种模式的巨大潜力。”沃尔玛在线招募“兼职配送员”，给予他们一定数额的折扣，让他们对在线消费者购买的商品进行配送。通过这种方式，沃尔玛尝试去开辟新客源，吸引更多的新一代数字型消费者和那些原来去其他电子商务网站采购的客户。

3. 变革客户交易模式

喜利得集团（Hilti）是一家全球性的建筑工具公司，以其可靠耐用的大型专业级工具而闻名，一直处于价值链的高端。但是，针对广阔的小型工地与建筑市场，其竞争对手推出了诸多的小型廉价工具，价格只有喜利得产品的几十分之一，他们的价值主张是工具可以视为一次性消耗品，根本不需要花费那么多来购买专业级产品。随着这种思路的推广，甚至很多大型建筑承包商也倾向于采购这些廉价的、使用干电池的工具，以此降低一次性资本性开支。

为了收复失地，喜利得有两种选择，一种是也开始专注于同质化的小型廉价工具市场，但这样的话不可避免地会走向价格战的“红海”，而且对喜利得多年积累的专业高端品牌形象也会是一种侵蚀；另一种是尝试改变思路，改变原来的交易模式。喜利得通过大量客户调研发现，小型工具在

某些工作方面的效率低下，甚至极易损坏，表面上给承包商节约了成本，但实际上造成了工期的损失，尤其对于一些时效性很强的工作，损失可能是巨大的；而且，承包商需要同时管理大量的小型工具，如果之前一项工程只需要20件大型工具，那么使用小型工具的话可能需要200件，也带来了新的麻烦。对此，喜利得开发了一种新的基于共享思路的商业模式“按需喜利得工具”（Hilti Tools On Demand），将之前的出售工具变革为出售工具的使用。

现在，喜利得的客户无须花大价钱购买其高端工具，可以在规定使用期限内租用，只需要提供固定的使用费用即可。这样的话，相当于喜利得可以将同一件工具分享给不同的客户使用。而客户甚至不需要承担之前可能要支付的维修费用。喜利得于是成功地将威胁转化成了新的业务增长点，不仅创造了新的客户价值，而且吸引了大量之前非喜利得目标客户的小型客户。

从上面的例子可以看到，通过改变交易模式，传统的生产者可以实际上不再是生产者，传统的客户则通过分享必要的资产与设备，将自己变成了生产者。

4. 拓展邻近市场

根据管理学概念，邻近市场可以是业务上的邻近、地域上的邻近、客户细分群的邻近。邻近市场与主要市场可以共享很多特性，如客户关系、产品与服务、渠道等。企业为了持续增长，选择进入邻近市场具备加快增长速度、降低业务复杂度、实现学习曲线效应等效益。而共享经济的思维与模式，则给进入邻近市场提供了一个新的选项。

家得宝（Home Depot）是一家位于美国的家庭装潢及建材零售商，除了装潢建材外，也销售各类家装工具，其就从共享经济模式中嗅到了商机。家得宝发现，在全美国共有8 000万把手动电钻，可是每把电钻在其全寿命中使用的时间只有短短13分钟，由此可预见，如果建立一个电钻共享网站的话，生意一定不会太差。家得宝之前的业务已经十分成熟，正在寻找新的收入增长点。受到Zipcar公司等共享经济先行者的启发，家得宝

建立了工具租赁业务，目前在全美国已经有超过半数的家得宝门店（约 2 000家）提供此类业务，即提供 13 大品类超过 500 种工具的租赁。甚至从 2012 年开始，家得宝还开始提供货车租赁业务。并且，家得宝也回收用户使用过的工具，经过保养与维修后放入工具租赁共享池中。家得宝通过共享经济模式，成功进入了邻近的工具租赁市场。

联邦快递是一家主营快递与物流业务的公司。其员工在送货服务过程中，经常会遇到笔记本电脑故障、手持扫描及 POS（销售终端）设备故障、打印机故障、汽车导航故障等影响服务时间与质量的问题。故而联邦快递在公司内部建立了一个与之相关的维修知识库。久而久之，这个知识库的内容越来越丰富，也有越来越多的快递员成为相关领域的维修专家。对联邦快递而言，其已经拥有两个可以进一步提高利用率的资源池，即维修知识库与具备维修能力的员工。那为什么不充分利用这两个资源池，将这些资源分享给客户呢？联邦快递首席执行官弗莱德·史密斯（Fred Smith）觉得这是个非常好的商机。经过联邦快递内部测算，电子设备维修是一个 150 亿美元的大市场。于是，在 2013 年联邦快递成立了子公司 FedEx TechConnect，专营笔记本电脑、手持扫描及 POS 设备、打印机、汽车导航设备故障维修业务。企业如果需要类似服务，可以将设备送到联邦快递零售店内；联邦快递也可以利用其传统的送货员力量上门维修或取回进行维修。联邦快递充分发挥了现有生产力，将闲置的维修技能与其渠道无缝集成，进入了维修市场，开创了一个新的收入源。

5. 拓展价值链，构建生态圈

当市场竞争达到一定程度，为了实现持续增长，行业的主要参与者必然会面临一个问题：要不要进入价值链的其他环节？而在互联网时代，合作伙伴之间的集成与交互关系日益复杂，“化学反应”效果日趋明显，行业的参与者还会面临另外一个问题：要不要构建自己的生态圈？

那些有实力、有雄心的公司的回答是肯定的，在共享经济产生效果明

显的那些行业，生动的案例更多。戴姆勒集团于2008年启动了Car2go汽车共享项目，作为创新形式的共享服务，不但突破了戴姆勒集团传统的业务版图，也打破了传统租车企业按天计费和在门店租车还车的运营模式。其竞争对手也不甘人后，宝马集团于2011年推出了类似的DriveNow服务，大众推出了Quicar服务，雪铁龙推出了Multicity服务，标致集团推出了Mu服务，丰田推出了Hamo Ride服务。而福特更是针对Car2go在美国的服务，在戴姆勒集团的大本营德国针锋相对地推出了Ford2go共享服务。

案例7－6

建立全新的业务模式，戴姆勒集团的Car2go服务

由于金融危机以及与克莱斯勒集团合并的失败，促使戴姆勒集团管理层不断思索如何才能保持持续的增长，而他们的结论是“跳出汽车的框框去思考”（Think out of the car）。于是戴姆勒集团内部启动了一系列创新项目的研发，其中第一个商业化实施的便是Car2go服务。

Car2go服务首先在德国的乌尔姆与美国德克萨斯州的奥斯汀开展，目前已经推广到欧洲与北美洲的6个国家，拥有60万名注册会员，车辆超过1万台，包括1 200台电动汽车。Car2go服务主要针对市内交通：市民在公共交通系统之外使用汽车共享，不仅免去了购车负担，而且有助于缓解城市拥堵，减少二氧化碳排放。Car2go车辆池内所有车辆都可以共享给全城的用户使用。用户可以提前（最晚为提前半小时）预订车辆，或者在现场直接租用，用车时按照分钟计费，还车时只需停靠在任意公共停车位即可。目前，德国所有的Car2go车辆均采用两座的Smart，并在部分城市使用Smart电动汽车。在其看来，该车型相对小巧，更为适合市内用途的交通，而且，即使是使用汽油的车型，也因为低油耗而相对环保。

在美国，Car2go用户可以按每分钟0.27美元或者每小时14.15美元进行租赁，每天上限为70美元。即便与传统的租车业务相比，Car2go也非常

不同：其没有固定的门店和过多的人员，运营成本较低，而其也避免了驾驶汽车在市区内受到的众多限制，用户通过智能手机就可以就近寻找停在周边的车辆；用户不需要事先决定租赁多长时间，使用完毕后，停放在任一公共停车位即可；计时单位为小时和分钟，无需按天支付费用。其卖点为：①及时，车辆遍布全城；②灵活，单程随处还车；③易用，自助取车与支付；④透明，按分钟计费。

Car2go 服务的商业模式与戴姆勒集团的传统商业模式截然不同。我们可以使用商业模式画布工具㊀来比较一下。如图 7－7 所示，戴姆勒集团的价值主张是“为客户提供高品质的车辆”，因此收入来源主要是车辆销售及相关金融服务；而 Car2go 服务的价值主张变为了“通过分享，即便不拥有车辆，出行也无问题”，其相应的收入来源就是对汽车按使用收费。

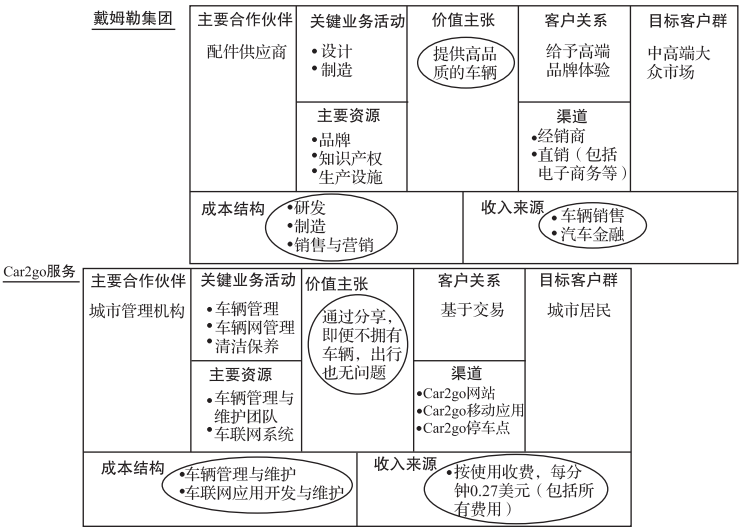

图 7－7　两种截然不同的商业模式：戴姆勒集团与旗下 Car2go 服务的比较

㊀ 关于该工具的具体应用，可以参见亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）与伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）合著的《商业模式新生代》（Business Model Generation）一书。

Car2go 服务对戴姆勒集团而言是全新的业务模式，体现了戴姆勒集团从一家汽车制造公司向提供各类交通出行产品与服务公司的转变，即将之前生产后欲销售的产品也作为服务的形态分享给消费者，并提供更多的附加值服务（如方便停车、车载信息等），为消费者的出行创造更多的价值。试水新的领域，一方面可以进入价值链上设计生产之外的服务端，另一方面可以通过 Car2go 在移动互联网方面的应用更好地创建车联网生态圈，而且还可以向公众宣传电动汽车。可谓一举三得。

现在 Car2go 服务的每辆车一般在投入使用 1.5 ~ 2 年的时间内即能收回成本（包括门店运营、人力招聘、市场营销和折旧）。而 Car2go 服务的车辆一般仅用于市内短途使用，车辆损耗相对传统租车企业的车辆损耗较小，保养成本也相对较低。

Car2go 服务平均每辆车每天被出租的次数是 4 ~ 8 次，市中心的车辆甚至会达到 14 ~ 15 次的日出租次数。而平均单次的出租时间多介于 20 ~ 60 分钟。这意味着，按照每辆车平均每天出租 6 次、平均每次使用 40 分钟来计算，每辆车每天的收入约为 69.6 欧元。

“Car2go 服务已经推广到全球 29 个城市。迄今为止，Car2go 提供的交通出行服务共计 3 200 多万人次，平均每 1.5 秒就会有一位会员使用 Car2go 服务。在我们的业务模式里，需要的人工非常少，基本都是用户自助型的，因此总量加起来就是一个很大的业务。”Car2go 业务负责人安德鲁斯·莱奥（Andreas Leo）表示。以斯图加特为例，在该市仅有一家 Car2go 门店，门店内的前台业务接待人员只有 3 名。“Car2go 的业务并不是慈善工作，我们把它当作一种真正的商业模式来运作。”

Car2go 服务目前以戴姆勒智行交通服务集团的全资子公司方式独立运作。在其最先开展业务的数个城市已经盈利。2015 年 1 月，Car2go 服务正式宣布进军中国市场，重庆成为其在中国乃至整个亚洲的首个试点城市。

除了那些传统的制造业企业，新兴的互联网公司也在充分利用共享经济构建新的业务模式，进入价值链的新环节，布局生态圈。例如亚马逊，最早利用空余的技术能力与基础架构为其他实体书店构建网上平台，并逐步转型为开放空余计算资源建立云计算业务。为配合云计算战略，亚马逊在 2005 年就启动了编程共享平台 Mechanical Turk，主要针对小型开发任务，全球超过 50 万名被称为“点击工人”（Clickworker）的用户在上面发布开发需求并得到解决方案。随着 Kindle（电子书阅读器）业务在 2008 年后的兴起，亚马逊又启动了被其称为再商业（Recommerce）的亚马逊买卖交换平台（Amazon Trade In）。客户可以在上面互换纸质书乃至电子书。

7.7　社会责任，提升品牌形象

1997 年，英国学者约翰·埃尔金顿（John Elkington）提出了三重底线（Triple Bottom Line）的概念，他认为就责任领域而言，企业责任可以分为经济责任、环境责任和社会责任。经济责任就是传统的企业责任，主要体现为提高利润、纳税和为投资者创造价值；环境责任就是环境保护；社会责任就是对于社会其他利益相关方的责任。企业在进行企业责任实践时必须履行上述三个领域的责任，这就是与企业社会责任相关的“三重底线理论”。有时候，人们也以“人（People）、星球（Planet）、利润（Profit）”的 3P 模型（人：社会责任；星球：环境责任；利润：经济责任）来进行描述。

而共享经济所提倡的分享美好的事物、分享共同的兴趣、再利用闲置的资源等理念，就与企业社会责任的“三重底线”非常吻合。在欧美发达国家，很多企业都开始寻求适合企业特性的可持续发展战略，更加注重减少废弃物和自然资源的使用，加强员工的安全和福利，开始注重公众对环境和社会的关注，并对于潜在的可持续发展模式采取了更加务实的态度。

在这种大环境下，不少传统企业纷纷推出共享资源以保护环境、支持

旧物回收、支持旧物交换、支持民众之间的分享等服务，作为树立负责任的企业品牌形象的重要措施。例如，针对机场出租车拥挤不堪，乘客花很长时间排队结果每辆车只载极少乘客，造成资源严重浪费的情况，维珍亚特兰大航空推出了 Taxi2 共享拼车服务。无论是维珍亚特兰大航空还是其他航空公司的乘客，都可以通过事先预订来共享相同路线上的出租车，从而既方便了乘客，降低了乘客成本，又减少了能耗。通过 Taxi2 共享拼车服务，在竞争激烈的航空界，维珍亚特兰大航空成功地树立起环保节能、提供良好的端到端客户体验的品牌形象。

又如，瑞典家具巨头宜家在 2010 年推出一项针对宜家旧家具的服务，帮助用户处理旧家具，并支持用户之间旧家具的分享，以避免随意扔弃对环境造成的影响。宜家俱乐部会员可以免费使用。尽管此项服务支出颇大，但与宜家的环境友好的品牌理念非常贴切，充分显示了宜家的企业社会责任感；而且，当用户处理掉旧家具后可以腾出空间，其实也为宜家提供了进一步的商机。

在 2014 年，英国家装零售巨头百安居也发起了一项名为“街道俱乐部”（Streetclub）的社区共享服务项目。现在全英国已经建立了超过 1 700 家基于社区的街道俱乐部，社区居民可以在里面分享彼此的闲置家具、物品甚至是自己某方面的技能。迄今在一年时间内已经发展了超过 6 万名会员，共享物品的价值已经超过了 150 万英镑。百安居认为这是一件很有意义的事情，能促进社区居民的交流，帮助大家回归传统，并提升了百安居在创造美好社区生活方面的形象。

此外，还有不少传统企业通过赞助共享经济的方式来树立其品牌形象。例如，花旗银行斥资 400 万美元在纽约赞助一项与其英文名称（Citi Bank）极为相似的名为“城市自行车”（Citi Bike）的自行车共享服务项目。该项目在纽约拥有 10 万名注册用户和上千辆供分享的自行车，提倡通过共享模式践行环保出行理念。花旗银行的此项赞助效果非常不错，根据民意调查，

在赞助之后，对花旗银行品牌持正面印象的用户数比赞助之前上升了 17%。

7.8　扩展核心，防御挑战

其实，对于传统企业而言，除了去参与或建立共享经济业务之外，还有一个重要的选项是采取防御策略。这可能不应该是本书的重点，但我们还是要站在传统企业角度来审视应该如何进行防御。

根据“颠覆式创新”之父克莱顿·克里斯坦森的理论，传统企业在面临颠覆时，应该充分意识到现有业务的哪些部分是脆弱的，而哪些部分拥有最强的抵御能力，那些拥有保持其优势的能力被称为可扩展核心（Extendable Core）。

例如，现在基于互联网的 MOOC 其代表机构包括 Coursera、EdX、Udacity 等公司）共享教育平台风靡全球，全球很多大学与教育机构通过 MOOC 平台，向大众分享其富余的教学资源，从而大大提高授课的学生数量，边际成本迅速下降，学费也得以更加低廉。此外，MOOC 在保持成本与便利性方面优势的同时，也在不断提高授课的质量与互动性。对于传统教育而言，这场颠覆可能是致命的。

但是，有两类学生的需求是 MOOC 无法满足的。第一类学生希望通过传统形式的大学尤其是名牌大学为自己的求职简历增添光彩。MOOC 的优势对于这类学生其实荡然无存，因为 MOOC 立足于用同样的资源尽可能低成本地服务于更多的学生，结果消除了学生间的差异性。第二类学生则更看重大学的社交功能，希望发展同学间面对面的联系，参加多姿多彩的学生社团，而这也是 MOOC 无法提供的。因此，传统教育应该认识到自己的核心优势是什么，进一步巩固优势，从而防御来自新进入者的颠覆。

同样，共享汽车服务正在颠覆租车行业，尤其对于那些只需要按小时租车出行或者希望经常租用不同车型的用户来说，这种共享服务非常有吸

引力。但有一些传统是新兴的共享服务无法颠覆的，如“送我的孩子上学”、“我需要经常开车去一些偏僻的地方”等，这就给了传统经济更多的该如何应对的启示。

因此，传统企业应该从可扩展核心出发，分析哪些因素是可以用来防御共享经济的颠覆的。例如，消费者对之前状态的惯性依赖、对于新技术采用的限制、现有商业环境与成本结构的不兼容等。当然，我们再次强调，防御只是一个选项，更重要的还是学会如何参与、如何转型、如何变革。

7.9 分五步走，制定策略

随着共享经济的蓬勃发展，对于传统企业而言，已经不是是否有关系的问题，而是如何在共享经济风云中继续发展的问题。传统企业可以审视自己拥有或者可以获得的有形及无形的资源是否可以与共享经济进行结合，这些资源包括：

（1）闲置的资产与资源，如万豪酒店空余的会议室、亚马逊的计算资源等。

（2）有再利用价值的知识与劳动力，如联邦快递的电子设备维修知识库与员工等。

（3）生产或销售的产品可以转变为服务与客户进行共享，如戴姆勒生产的汽车、喜利得的工具等。

（4）支持客户之间进行分享或再售的能力，如宜家俱乐部、H&M 零售店的交换空间等。

（5）与共享经济哲学一致、符合“三重底线”的品牌理念，如维珍亚特兰大航空、百安居等。

在此，我们提出一种分五步走的系统化思考方法，如图 7－8 所示，来帮助传统企业进行积极的应对。

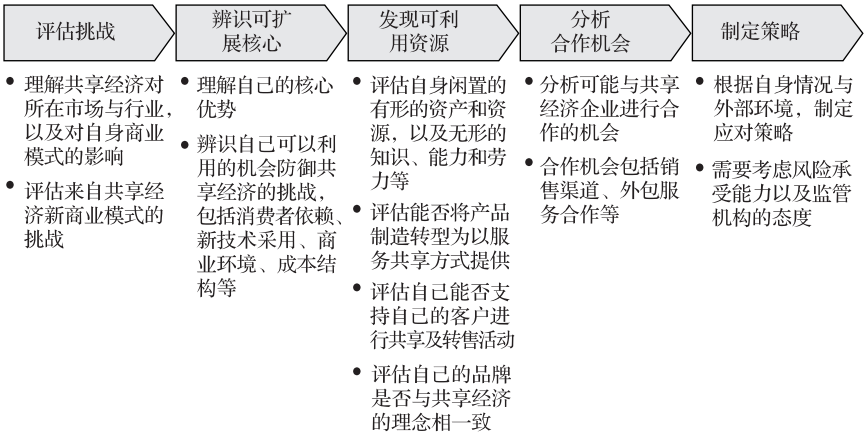

图 7－8　传统企业应对共享经济的分析方法

（1）评估来自共享经济的挑战，即理解来自共享经济对自己所处的行业和市场，还有自己业务本身的影响，这些影响是正面的还是负面的，是否构成了挑战。

（2）辨识自己的可扩展核心，理解自己业务模式的核心优势。如果共享经济带来了挑战，那么自己可以依赖哪些机会进行防御，这些机会包括利用消费者对之前状态的惯性依赖、对于可能采用的新技术的限制、现有的商业环境不允许、成本结构的不合理等。

（3）发掘内部与共享经济相关的资源，包括有形的资产、资源，也包括无形的知识、能力、劳力等；并且评估自身品牌形象与共享经济理念的结合程度（如是否适合三重底线）、发展商品即服务的可能性（如是否能将出售商品的模式转变为出售商品使用权的模式）、支持客户对商品进行共享与转售的可能性等，为制定应对策略打下基础。

（4）分析与共享经济企业的合作机会，包括利用共享经济企业作为一种新的销售渠道、利用共享经济企业提供的服务资源等。

（5）最后根据内外部情况，制定进攻性或防御性的应对策略，决定是否进行收购兼并、自行建立共享经济新业务、开展各类合作、投资参股共享经济企业、结合共享经济理念来提升品牌形象、扩展核心优势进行抵御

等举措；此外，还需要考虑自身的风险承受能力，以及监管机构的态度，确保实施这些策略不会引发新的风险。

本章小结

本章分析了传统企业该如何应对共享经济的大潮。传统企业的应对方式可以分为主动出击、充分参与、理性防御三大类七种策略，如表 7－2 所示。

表 7－2　传统企业应对共享经济的策略

策　略		说　明	适用范围
主动出击	收购兼并	收购共享经济企业	希望快速向共享经济转型，或快速进入共享经济领域
	建立新业务	基于共享经济，创建新的业务模式	新业务范围可控，不会对现有业务产生多大冲击，且与现有业务存在协同效应，可以帮助巩固现有市场，甚至进入邻近市场以及价值链的其他环节
充分参与	渠道合作	与共享经济企业开展合作，利用其作为销售的渠道	先不过深介入共享经济，不改变自己的业务模式，但作为一种新渠道扩展业务关系
	服务合作	与共享经济企业开展合作，利用其灵活的资源来提供更多服务	服务的需求存在波动，或者配合某项新业务需要提供新的服务，可以根据实际业务情况灵活地按需增加或减少服务的使用
	投资参股	对共享经济企业进行战略性投资或参股合资	意图深入理解共享经济，但希望规避风险；必要时可以通过收购兼并快速进入，也可以撤资退出而不对企业本身造成太多的影响
	提升品牌	利用共享经济思维，强调企业社会责任，提升品牌形象	品牌本身与环保、社会责任等强相关，或者公司战略中企业社会责任占据重要地位

（续）

策　略		说　明	适用范围
理性防御	理性防御	认识到共享经济可能颠覆的领域，通过扩展核心竞争力等手段进行积极防御	不直接介入共享经济，但通过理解可扩展的核心，保持并发展优势，进行积极而理性的防御

当然，这七种策略并不是互相排斥、非此即彼的。在竞争最激烈的交通出行领域，戴姆勒集团采取了独立建立 Car2go 新业务的策略，而宝马就采取了合资建立 DriveNow 新业务与战略性投资 JustPark 公司并重的策略。戴姆勒集团致力于建立一种将单纯生产销售商品转型为将商品作为服务进行分享的模式，而宝马不仅仅在进行类似转型，还借力共享经济为消费者提供更多、更好的体验（共享停车服务）。我们相信，越来越多的传统企业会以自己的智慧融入共享经济不可抗拒的浪潮中去。

第 8 章

下一个风口，如何发现新的 Uber 和 Airbnb

以 Uber、Airbnb、滴滴快的等为代表的共享经济企业已经成为全球“独角兽”俱乐部的成员。但这不是终点，有更多的资源可以通过按需共享的方式为社会提供更好的服务。我们相信，在未来，Uber 和 Airbnb 的成功能被复制到更多的企业。

在本章，将对共享经济在商业上的未来发展趋势[㊀]进行预测。而下一个风口，很有可能就出现在这九条预测中。

8.1 从平台向生态圈覆盖演进

可以看到，Uber 已经不仅仅满足于提供类似出租车乘坐的服务，而是在考虑如何利用现有的优势，进一步扩大自己的业务范围。在 Uber 模式下，既然人们可以在城市中循环上下车，那么为什么货物不可以呢？于是在 2014 年 4 月 Uber 推出了 UberRush 服务。用户可以像打车一样叫快递，并实时追踪快递物品的位置，根据运送距离进行付费。2014 年 8 月，Uber

---

㊀ 在本章，我们主要从商业与业务角度进行趋势分析，以期发现未来的创新与商业机会。因此在第 6 章已经讨论过的监管、行业整合等问题，在本章就不再赘述。

又在华盛顿试水 Corner Store 服务，由刚好空闲或顺路的 Uber 驾驶员向服务地区的用户递送紧急药品、牙刷等 100 多种便利店商品（不同于 UberRush 服务，Corner Store 服务仅限于便利店中指定的商品）。

Uber 不仅开始做小件物品的递送，还开始动大件物品的脑筋。2014 年 8 月，Uber 在亚特兰大和纳什维尔推出了 UberMovers 搬家服务，主打学生市场。同时，Uber 在香港也开展了利用闲置大货车资源的 UberCargo 业务。

到了 2015 年 5 月，Uber 更进一步，推出了专门用于递送食物的快递服务 UberEats。UberEats 服务同样基于 Uber 应用软件，与当地餐馆合作，当用户通过 Uber 在周围餐厅下单时，Uber 将派出附近的驾驶员去餐厅取餐并在 10 分钟内送达用户手中，递送费平均 3 ~ 4 美元。与其他外卖服务相比，UberEats 服务的菜品并没有那么丰富，但其取胜的关键就在于速度。

Uber 不仅仅直接开发新的商业模式，2015 年 9 月，Uber 宣布在中国市场向所有开发者全面开放 Uber API（应用程序编程接口），百度、穷游网、渡鸦科技已经成为首批合作伙伴。将来在地图搜索、旅游、酒店、美食、咖啡馆等多种细分场景下，都能直接与 Uber 出行产生无缝连接。Uber 的这种做法，在商业上被称为“覆盖”（Envelopment）。这是哈佛大学商学院教授托马斯·艾森曼（Thomas Eisenmann）提出的一种概念，指的是一个平台企业通过自身的优势，进入邻近的产业，甚至是毫不相干的产业，吸收其客源，壮大自己在那些市场的份额。“覆盖”可能是进入互补领域，也可能是进入替代领域；可能是进入上下游行业，也可能是进入非相关领域。这都取决于覆盖者原有的资源、运营优势以及其面临的竞争程度。

如果说 Uber 进入了很多需要车辆进行服务或者与车辆使用相关联的领域，那么滴滴快的则围绕车辆本身开展了“覆盖”，其已经提供了专车、拼车、巴士、代驾及最新上线的试驾等多项服务。

不仅仅 Uber 和滴滴快的在尝试，Airbnb 同样也在行动。2014 年 4 月，Airbnb 在旧金山上线了新功能，除了向游客提供短租房源外，还会推荐以房屋为中心的周边游景点，这也意味着 Airbnb 正在试图进入旅游服务这一领域。

在2014年年底，Airbnb又推出了纸质杂志《菠萝》（Pineapple），为游客提供当地旅游资讯。《菠萝》杂志会结合旅行中的感性与理性因素，不仅提供目的地城市与社区的完整导览，同时也会捕捉旅行中无法忘怀的感动实况。杂志的内容由Airbnb的旅游记者和自由职业写手共同完成。《菠萝》杂志每期约发行1.8万本，会免费赠予房主，同时也公开发售，在美国定价为12美元，英国定价为9英镑，欧洲其他地方定价为11欧元。

Airbnb的高管苏拉比·古普塔（Surabi Gupta）曾在一次会议上表示："上线目的地周边景点推荐，只是Airbnb切入更广泛意义上的'旅游发现'的第一步。我们的目标是，帮助用户解决旅游目的地选择和旅行计划问题。"看起来，Airbnb正在尝试构筑自己的"酒店+旅行社+旅行杂志"旅游生态圈。

通过"覆盖"战略，共享经济企业可以打造出多个平台，进而构筑自己的生态圈。就像图8-1所示的亚马逊生态圈一样，这些平台互相依靠、互为补充，极大地增强了企业的弹性与扩张能力，并很好地分散了风险。

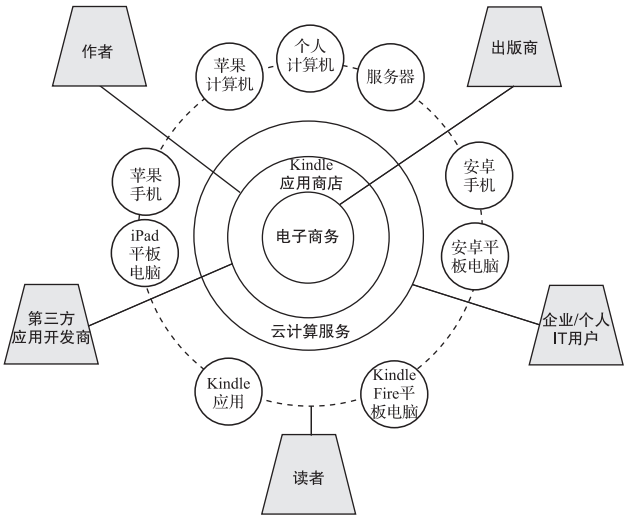

图8-1　亚马逊的多平台生态圈

注：来源于《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》，陈威如、余卓轩，中信出版社，2013年，略有修改。

但是，不同于亚马逊等企业需要分别独立建设平台，共享经济企业的多个平台甚至可以利用同一种模式进行自我复制来完成。这一切如果成功实现，也许将来会在平台生态圈发展史上写下亮丽的一笔。

8.2　更多的垂直细分市场

如今在九大领域中的每一个领域几乎都出现了巨头。当巨头们开始向其他领域扩张时，更多的竞争者肯定会选择进入更细分的垂直市场，在一个相对较小的领域深耕细作，站稳脚跟后再图更大的发展。

于是，我们也在共享经济世界看到了更多的垂直细分市场。

（1）共享经济 + 交通出行领域之公交巴士：

Ridepal 公司为个人和公司提供共享的、覆盖 Wifi 的通勤巴士。

（2）共享经济 + 空间领域之出游：

Couchsurfing 公司为旅行者分享家里的一张床或者一个简单的睡眠场所。

Divvy 公司提供旅馆内共享同一间房间。

LoungeBuddy 公司提供进入机场贵宾休息室的共享服务。

（3）共享经济 + 美食领域之餐厅：

Grubwithus 公司可以帮助人们找到愿意一起去顶级餐馆品尝食物的“吃货”。

（4）共享经济 + 美食领域之厨房：

SupperShare 公司提供厨房设施的分享及餐饮制作建议，供餐饮爱好者使用。

（5）共享经济 + 物品领域之设备工具：

ToolSpinner 公司号称是工具界的 Uber，提供各种工具的共享。

SnapGoods 公司提供交换、租赁各类工具的服务。

（6）共享经济 + 物品领域之潮流用品：

Bag Borrow or Steal 公司为人们提供了奢侈品或最新款潮流用品的共享。

Bootleg 公司类似于 Etsy 公司，但专注于手工定制的皮鞋。

（7）共享经济 + 任务/服务领域之家政服务：

NannyShare 公司让不同的家庭雇用同一名保姆、在不同时段分担各自家中的家务。

Handy 公司为用户提供上门家电维修和家具搬运等服务。

Zaarly 公司为用户提供家庭设备维修和花园修剪等专业性较强的服务。

Bellhops 公司专注于搬家打包运输服务。

Washio 公司提供就近上门的衣物送洗与取回。

（8）共享经济 + 任务/服务领域之花卉植物：

BloomThat 公司提供点对点的特色花卉种植及配送服务。

Bloompop 公司专门为花卉艺术家及花卉爱好者提供共享服务。

（9）共享经济 + 知识/教育领域之专业教育：

Thumbtack 公司专注于面向个人消费者的业余爱好训练，如钢琴、歌唱、舞蹈、网球等。

（10）共享经济 + 知识/教育领域之一对一服务：

在行为用户找到有经验的行家，进行一对一、面对面的交流。

Cambly 公司可以按客户需要安排一对一的私人语言教师。

InstaEDU 公司是一个在线教学平台，给学生配老师进行一对一单独教学。

CoachUp 公司是一个给运动员提供一对一私人教练的服务平台。

上述这些公司只是无数耕耘在共享经济垂直细分市场的一小部分。其中定能成长出一个新的 Uber 或 Airbnb。

8.3　“移动”依然具有巨大的想象空间

带有“移动”（Mobility）特征的共享经济领域依然有着巨大的想象空间。这是因为：

（1）当处于动态状态时，供需匹配的难度更大，创造的价值也更大。

（2）和静态资源相比，处于“移动”状态的供应和需求周转循环更快，利用率更高。

（3）“移动”的特征决定了可以与移动互联网、位置服务、GPS 等结合，带来更多的机会。

因此，除了鏖战激烈的交通出行领域外，其他带有“移动”特征的领域也会迎来更快的发展。例如，在物流和快递领域，产生了提供长途运输服务的 FriendShippr、Barnacle、TrunkBird 等公司；做端到端运送的 Shyp、Schelp 等公司；还有针对同城短途配送服务的 Instacart、Postmates、Zipments、Sidecar Deliveries、DoorDash 等公司。短途配送服务这两年发展尤其旺盛，并出现了很多专营餐饮和酒水配送的企业，如 SpoonRocket、Munchery、Sprig 等公司。

即便在交通出行领域，也还是有新的竞争者加入，并带来了新的玩法。最新的消息是导航技术领导者 Waze 公司（已于 2013 年年底被谷歌收购）也推出了其共享拼车服务，名为 RideWith。由于其融入了实时的交通信息，能第一时间让驾驶员知道哪里堵车、哪里有警察、哪里可以加油，更有吸引力的是因为拼车人多众口难调，利用 Waze 公司的算法可以优化路线，找到最佳行驶方案。

根据罗兰贝格对“移动”领域共享经济的研究，共享经济平台上提供的供应与需求呈现正相关关系，供应的增加可以拉动更多的需求，如图 8－2所示。

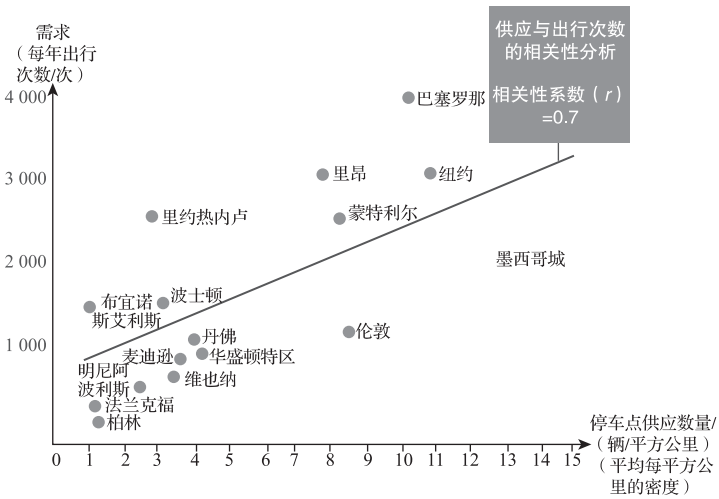

图 8－2　供应与需求的相关性分析

因此，这个市场能容纳更多的资源供应，从而刺激更多的需求。尽管竞争激烈，还是会有更多的企业涌入带有“移动”状态的领域，并带来更多的技术与商业创新。

8.4　基于“本地”图谱的共享

在美国，向来都不缺乏以本地概念为出发点的商业模式。进入共享经济时代后，基于“本地”图谱的分享、交换、租赁网站更是蓬勃发展。因为同一地区内的共享更为便利，也更能打消信任的隔阂，还可以为社区居民建立一个互相沟通的平台，消除人们的社会孤立感，并扩大社交圈。这种与邻里间互动的场景，与共享经济模式甚为匹配。

例如，NeighborGoods 网站就是一个能让用户通过和邻里共享物品以节省金钱和资源的平台，它可以让社区内居民闲置物品的流转率得到提升，并帮助本社区居民构建更好的邻里关系，通过合作为他人提供便利。它通过租借、交换等方式来代替付费购买行为，以社区生活和邻里互动交流为

重心，赢得了大众的欢迎。

如果说 NeighborGoods、SnapGoods 这种交换邻里间物品的网站还有点“小打小闹”，那么我们来看 NextDoor 网站，其业务覆盖了全美国 50 个州的 69 000 多个社区。社区居民不仅可以共享闲置物品，还利用这个平台贡献了大量有价值的本地信息，包括周边商户的评价和推荐、失物招领、安全警示等，甚至提供社区内的各类兼职或上门服务。因此，NextDoor 网站也被 CNBC（美国全国广播公司财经频道）评为 2015 年度 50 大颠覆者[㊀]之一。

此外，共享经济其他细分领域的参与者也开始将其提供的服务与本地概念结合。例如，Getaround 公司主打的是本地借车拼车的概念；Vayable 公司主打的是本地居民提供导游服务的概念；Thumbtack 主打的是本地专业私人服务的概念；ListMinut 公司和 AirRun 公司主打的是本地临时工和跑腿任务的概念等。而目前在中国，本地分享基本还是一片空白。这可能与中国城镇化进程太快，尚无法构建新型邻里关系有一定关系。但是这类需求会越来越强烈。我们相信，未来一定会出现此概念下的新商业。

8.5　“重”与“轻”的轮回，从 P2P 到混合模式

共享经济 1.0 时代以 B2C 为主，到了共享经济 2.0 时代则演变为以 P2P 为主。P2P 模式比 B2C 模式有更多的优势，如资产轻、成本低、部署快、灵活度高、实现个性化的供应与个性化的需求、容易很快实现规模化等。但是随着 P2P 模式的发展，其弊端也开始逐渐显现，由于供应端不是共享经济企业的自有资源，而且多数情况下是分散的个体，因此较难对供

㊀ 这份榜单中第 4 名是 Uber，第 5 名是 Airbnb，第 15 名是 Quirky，都是共享经济企业中的佼佼者。

应端进行规范与约束。

我们似乎又看到了一种新趋势，即所谓的“购置后分享”（Buy-for-Sharing）。这一次，Uber 又走在了试验的前沿。2014 年，Uber 启动了 25 亿美元，为驾驶员购买通用汽车公司与丰田汽车公司的汽车提供金融服务。但是这些汽车只能为 Uber 平台服务，一旦被发现不使用 Uber，贷款利率就会提升。Uber 希望用这种方式获得更多的稳定供应，从而帮助其在与 Lyft 的竞争中占得更多优势。尽管 Uber 的资产负债表上依然不存在这些汽车资产，但实际上 Uber 投入了大量的资本来解决供应端的问题。

而在中国，目前风头正劲、在最近一轮刚刚融到 2.5 亿美元资金的途家网则走得更远。途家网认为在国内虽然空置房很多，但市场上可对外租赁的好房源少，又是以公寓为主，让租客入住个人房源，房主与租客都会觉得不太安全。此外，国内的消费环境也导致对于房主与租客在交易过程中可能产生的质量、服务、安全、纠纷等问题难以得到很好的处理。因此，途家网主要与房地产开发商开展合作，收编房源后进行整改，然后出租并提供管家式服务，包括接机、房间清洁、租车等。这种做法类似于传统的 B2C 模式，又在附加服务上更进了一步。但至少根据资本市场的反应，其“重”模式还是得到了一定的认可。

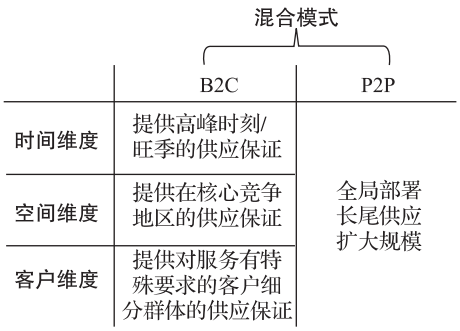

图 8－3　P2P＋B2C 的混合模式

因此，我们认为未来很有可能会出现一种 P2P ＋ B2C 的混合模式。P2P 用来吸收更多的长尾供应，扩大规模；B2C 则用来反制竞争对手，增强核心竞争力。共享经济平台自己能掌控的供应端可以多种形式部署，如图 8－3 所示。

在计算机界，从主机模式发展到分布式的服务器—客户端模式，再发

展到服务器—浏览器模式，直到今天的云计算模式，计算处理的核心又回到了主机房（当然，提供计算能力的不再是一台主机，而可以是多台低端服务器）。在共享经济世界，如果出现类似的由“重”到“轻”再到“重”的轮回，但对原来的“重”模式加以改进，从而实现螺旋式上升，我们也不必感到惊奇。

8.6　为共享经济平台服务的企业迎来发展良机

20 世纪 80 ~ 90 年代，随着 BPR（业务流程再造）、ERP（企业资源计划）等理论的流行，涌现了一大批优秀的 ERP 软件厂商。大浪淘沙，大部分 ERP 软件厂商如今已经不复存在[㊀]，但是 ERP 的流行却成就了诸多的 IT 咨询公司。由于 ERP 软件刚刚出现时，客户在众多选择面前不知道究竟该选择哪一种，也不知道如何将自己的业务流程与 ERP 软件相结合并加以改进，因此客户们都需要 IT 咨询公司的帮助。它们至今活跃在商业舞台上，有的已经发展成信息技术与管理咨询的跨界“航空母舰”。

同样的逻辑，共享经济的大发展也给那些给共享经济平台服务的企业带来了美好的商机。

第一类企业是为共享经济平台提供用户“信用数据”的企业。前面我们已经讨论过，信任是共享经济得以发展的关键要素。但是现在存在一种共享的悖论，即共享经济平台之间并不共享用户的“信用数据”。即便一个用户在 Lending Club 网站上评价很高，但他第一次去 Airbnb 平台上租房的时候，可能房主无法知道他是个诚信的好人从而拒绝了他的请求。又如，有个驾驶员在 Uber 上屡受差评，但他在申请成为滴滴快的的驾驶员时

㊀ 目前全球主流的 ERP 软件厂商只剩下两家，即 SAP 与 Oracle（甲骨文）。但是中国的用友与金蝶正在走向世界。

企业可能也无从知晓。不仅共享经济平台之间，共享经济平台与其他平台及传统商业之间也存在这种问题，一个 eBay 和亚马逊上的五星卖家，如果想在 Etsy 网站上出售自己制作的手工艺品，还是得从头开始建立信誉。

针对这种情况，已经出现了一些企业来管理并提供用户在各种平台、各种商业行为中的“信誉资产”。例如 TrustCloud 公司，其口号就是“Data for the people”（人的数据），专门打通不同平台间的个人信用数据。又如 Checkr 公司，专门为那些招募自由职业者的企业和 Instacart 公司、TaskRabbit 公司之类的共享服务平台提供个人背景调查服务。不需要烦琐的人工流程，各家公司能够通过在线表单或者在招聘系统中整合 Checkr 公司 的 API 完成对用户的背景审核。

第二类企业是那些提供所谓“白标”（White Label）服务的企业。这些企业提供各类模板与框架，能帮助各种共享经济企业迅速搭建其平台。其中有的企业专注于平台的通用性，无论平台上共享的资源是物品还是车辆，是智力服务还是劳力服务，其代表为 NearMe 公司；也有的企业专注于某一行业，如 Jugnoo 公司就主打交通出行领域。这些企业还提供二次开发工具和实施能力，支持共享经济平台的客户化工作。

第三类企业是应用物联网相关技术的企业。由于在很多共享或交换资源的情况下，人与人之间无法见面，需要借助物联网的技术进行解锁、上锁、定位等功能，如自行车共享 BitLock 公司、雨具共享 UmberllaHere 公司、汽车共享 Car2go 公司等。有人已经预言，在未来万物互联（Internet of Things）将发展成万物共享互联（Internet of Shared Things）。

8.7 传统企业创造性地应用共享经济思维

在上一章，我们讨论了传统企业如何参与与应对共享经济。即便传统企业不直接参与共享经济，但如果理解了共享经济的本质，更加创造性地

去运用共享经济思维，那么可以施展的空间会更大。例如，如何更好地挖掘存量市场去创造价值，即使这些存量现在还不是自己的资源。

根据报道，万科集团董事会主席王石认为，“共享经济的思维，对于丰富万科下一步的想象力具有重要作用。”“其最大的特点是激活存量以及强大的后台支撑。研究 Uber，就会发现，阿里巴巴、腾讯对我的刺激，都不如 Uber。因为 Uber 的思维不是大小通吃，而是在诸多领域，都能各自打造一个系统。”

为回馈客户，万科组织业主包机，于 6 天内游览米兰、罗马、佛罗伦萨和博洛尼亚四个城市。1 000 名业主，分乘 4 架包机。而每名业主只需 5 000元。5 000 元，光机票都不够啊！这是几乎所有的业主的反应。但对万科来说，这不过是为业主提供的一项增值服务而已。之所以能够促成这一服务，正是借用了共享经济的思维，相当于将空中富余的运力为乘客们提供共享。当然，这种服务，只是共享经济领域的牛刀小试。

在建筑设计领域，有一项数据表明：80% 的建筑设计事务所集中在北上广深一线成市，而其中 60% 又集中在深圳。排在第二、第三的分别是北京、上海，而广州更少。那么借用共享经济思维，万科能否建立一个建筑设计师的共享工作平台呢？答案是完全有可能。在深圳留仙洞，万科正在建设一片具有 1 000 个停车位的大型写字楼。停在自动车库里的汽车，从最高的地方下来，需要 7 分钟。这片写字楼，就是万科借用共享经济思维打造的、具有垂直概念的办公社区。例如，2 名设计师就能在这里成立一个事务所。建筑设计师入驻之后，设计的作品在小区服务中心，就可以用 3D 打印机打印出来。所有与设计相关的服务，都可以在办公社区内完成。由于国内存量土地资源相当多，万科计划去寻找更多的存量资源进行改造，深入拓展这种基于共享经济的新模式。

王石认为，万科的转型在于两点：一是为业主提供增值服务，提高客户黏度；二是寻找存量资源，让连接产生价值。例如，万科要寻找旧厂

房、旧建筑物，激活存量资源。“万科转型具有巨大的想象空间，想到兴奋之处，甚至睡不着觉。”王石这样形容自己的心情。

不仅万科，其他传统企业必然也会从共享经济思维中找到适合自己的闪光点。

8.8 国际化扩张，本地化适应

Uber、Airbnb 等巨头都在纷纷进入中国市场。其在中国的竞争对手们也不甘人后，滴滴快的、途家网等也都以东南亚市场为切入点，开始了其国际化历程。共享经济是一种全球化现象，因此共享经济企业的国际化扩张也是必然趋势。

但是，国情不同，模式必然也会不同。就像前文所述，作为 Airbnb “中国门徒”的途家网，就没有采用 P2P 模式，而是考虑到中国的现实情况，以 B2C 模式进行扩张。同样做类似业务的小猪短租，虽然是 P2P 模式，但也使用更“重”的运营模式。由于短租行业在中国并不成熟，单纯依靠平台规则对房主和租客形成自律比较困难。小猪短租首先是依靠自己的房源开发团队去好的地段主动发掘优质房源，其次是通过自己的线下运营团队帮助房东做房屋改善，如安装智能锁、提供软装方案甚至是资金等，一方面是打消房东关于安全性的顾虑，另一方面则是让房子变得更适合分享居住。

因此，无论是国际化巨头进入中国市场，还是中国企业走出去，都需要深入分析本地特点，包括供需关系、价格模式、和传统经济的联系上有何不同，还包括地理环境、用户习惯以及文化上有何差异。例如，美国是善于社交也鼓励社交的国家，人们对于在陌生人家里借住一晚、使用陌生人的车出游等事情上需要克服的心理障碍就会比中国人要小很多。又如，美国是独立手工艺人很多的国家，存在大量的独立发型师、美容师、健身

教练等，但这些如果直接移植到中国，由于中国人的个人品牌意识还比较薄弱，可能就会存在水土不服的现象。再如，在美国购物后退货很方便，但在中国这点就比较难实施；在美国存在很多露天的公共停车场，但在中国停车场则多在小区或办公大楼内。诸如此类，在这里不一一列举。

因此，国际化扩张是趋势，尤其对于那些全球性“独角兽”们，中国巨大的供应市场与消费市场是无法忽略的。但必须有一个因地适宜的过程，对既有模式进行充分的“本地化”改造。

8.9　广阔的共享经济中国版图

最后，我们想说，就如同 BAT、小米等已经成了全球互联网与高科技界不容小觑的力量一样，在中国成长起来的共享经济企业也一定会让全球瞩目。滴滴快的已经成为“独角兽”俱乐部排名前十的成员之一。同样在共享经济 + 交通出行领域，中国还有多家企业正在不断地创新。

此外，在共享经济 + 空间领域，中国已经有途家网、小猪短租、住百家等做得不错的企业；在共享经济 + 金融领域，中国有陆金所等；在共享经济 + 任务/服务领域，中国有猪八戒网；在共享经济 + 知识/教育领域，中国有知乎、在行等。

在麦肯锡全球研究院于 2015 年 7 月发表的《中国创新的全球效应》报告中，指出中国的创新规模正在不断扩大，有潜力坐上全球创新领导者的宝座，甚至有望成为全球创新典范。其主要原因之一就是中国的市场规模优势和消费者力量的驱动，能使得创新成果得以迅速实现商业化。同样，中国的共享经济企业也正在从庞大的供应市场和复杂的消费者需求中不断汲取创新和成长的力量。

我们期待着共享经济企业的中国版图越来越大。

本章小结

在本书结束前，我们预测了共享经济今后数年在商业上的发展趋势。概括起来有以下几点：

（1）扩展：领先的企业会进一步从平台向生态圈覆盖演进。

（2）细分：出现更多的垂直细分行业竞争者。

（3）移动：带有“移动”属性的服务领域，如长途出行、物流配送等依然具有巨大的想象空间。

（4）本地：在国内，基于“本地”图谱的共享基本还是一片空白。

（5）轮回：商业模式可能由重至轻再到重，从 P2P 模式向 P2P ＋ B2C 的混合模式演进。

（6）周边：为共享经济平台服务的企业迎来发展良机。

（7）发扬：传统企业会进一步创造性地应用共享经济思维。

（8）世界与中国：国际化是趋势，但需要因地制宜；未来共享经济企业的中国版图会越来越大。

结 束 语

到此，我们完成了这本书。作为一个新的商业思想和模式，共享经济已经渗透到了人们经济生活的方方面面，覆盖范围之广、影响程度之深都超出了人们的想象。而且，作为被《时代周刊》称为改变未来的十大思想之一的商业模式，共享经济在未来，还将继续带来深远的改变和影响。每一天，在世界的不同角落，都会有新的、形形色色的、有趣的共享经济平台诞生。每一分钟，都会有人加入共享经济的行列，不论你是共享服务的提供者，还是消费者，抑或两者都是。

对每一个个体而言，共享经济将继续给我们带来便利和价值，并持续影响我们的消费理念、生活方式，以及改变着人与人之间的关系。

对于整个商业社会来说，共享经济将对传统经济模式下运行了百年的商业体系带来冲击，包括对经济价值的重新认识、对生产销售供应链的重新定义以及对社会可持续发展的重新思考。对于传统的企业和商业模式来说，冲击将是不可避免的，颠覆将成为常态。

对于传统企业家和创业者来说，共享经济就像互联网的到来一样，是颠覆，是改变，但也是机会。共享经济平台运行的模式印证了赢家通吃、强者愈强的规律，当竞争发展到一定程度，行业整合将不可避免[㊀]。但是，共享经济的创新并不会停止。抓住共享经济模式的精髓，充分利用各种资源，也许可以用比以前更短的时间，建立一个商业帝国。

对于行政管理者来说，共享经济这一新模式必将对原有的监管体系带

㊀ 由于激烈的竞争与行业内的整合，即便是本书中提及的企业，在今后5年内也有可能不复存在。

来冲击。超越边界、超越原有规则的事件还将层出不穷。这既是一次考验，也是管理者展现智慧和前瞻性的机会。

同时，共享经济未来的发展也给我们带来一些思考，如如何处理共享经济交易过程中信任和安全的问题；如何处理政府监管与行业健康发展的问题；如何兼顾现有资源的高效利用和新资源开发的平衡问题；以及在共享经济新型雇用关系下，如何解决劳动者的中短期和长期利益保障的问题。

相信在不远的将来，共享经济一定会为我们带来一个更加多姿多彩、多变的世界。而身处其中的你我，该做些什么？共享经济的风口已经来临，希望你是那个已经做好充足准备、乘风而上的人。

附　录　全球主要共享经济企业列表㊀

领域	公司名称	国家	成立时间/年	融资金额/百万美元㊁
交通出行	BlaBlaCar	法国	2006	110
	Board A Boat（游艇共享）	英国	2013	0.2
	Boatbound（游艇共享）	美国	2014	4.5
	Carpooling	德国	2001	10
	Drivy	法国	2010	19.5
	Getaround	美国	2009	43
	JustPark(停车位共享)	英国	2006	5.7
	Lyft	美国	2012	1 000
	Park Tag(停车位共享)	德国	2012	0.7
	RelayRides	美国	2009	48
	SideCar	美国	2010	7.1
	Spinlister（自行车共享）	美国	2011	2
	Uber	美国	2009	7 000
	Zagster(自行车共享)	美国	2007	7.2
	Zipcar	美国	2000	61
	51 用车	中国	2014	>20
	滴滴打车㊂	中国	2012	3 400
	嘀嗒拼车	中国	2014	100
	哈哈拼车	中国	2014	>10
	快的打车	中国	2012	950
	天天用车	中国	2014	>20
	易到用车	中国	2010	>200

㊀ 本表按公司名称（拼音）首字母排序。

㊁ 融资金额统计截止2015年8月，公司成立时间与融资金额数据来源包括Crunchbase数据库、清科及其他公开报道等。

㊂ 滴滴打车与快的打车已于2015年2月宣布合并。

（续）

领域	公司名称	国家	成立时间/年	融资金额/百万美元
空间	Airbnb	美国	2008	2 300
	DogVacay（宠物空间共享）	美国	2014	47
	HomeAway	美国	2005	505
	Housetrip	英国	2012	60
	Knok	西班牙	2013	10
	Kozaza	韩国	2013	5
	LiquidSpace（办公室共享）	美国	2010	26
	Storemates（储物空间共享）	英国	2013	0.2
	StoreFront（零售空间共享）	美国	2012	9
	Techshop（创客空间共享）	美国	2006	5
	WeWork(办公室共享)	美国	2010	1 000
	蚂蚁短租	中国	2011	约 10
	木鸟短租	中国	2012	约 10
	途家网	中国	2011	455
	小猪短租	中国	2012	86.6
	住百家	中国	2012	>30
金融	Crowdcube（众筹）	英国	2010	20
	Funding Circle	英国	2010	273.2
	Indiegogo（众筹）	美国	2008	56.5
	Kickstarter（众筹）	美国	2009	10
	Lending Club	美国	2007	392.2
	Prosper	美国	2006	355
	Seedrs（众筹）	英国	2009	23
	Zopa	英国	2005	56.6
	红岭创投	中国	2009	不详
	陆金所	中国	2011	485
	PPMoney	中国	2012	不详

（续）

领域	公司名称	国家	成立时间/年	融资金额/百万美元
金融	人人贷	中国	2010	130
	网贷之家	中国	2011	约 20
	众筹网（众筹）	中国	2011	不详
知识/教育	Coursera	美国	2012	134. 5
	EdX	美国	2012	不详
	Quora	美国	2009	141
	Skillshare	美国	2010	10. 8
	TED	美国	1984	不详
	Udacity	美国	2011	55
	Udemy	美国	2010	113
	小红书	中国	2013	约 20
	在行	中国	2015	不详
	知乎	中国	2011	30
美食	Eatwith	美国	2012	8
	Feastly	美国	2012	1. 3
	Kitchit	美国	2011	8. 1
	OpenTable	美国	1998	48
	觅食	中国	2014	15
	烧饭饭	中国	2014	不详
公共资源	Fon（Wifi 共享）	西班牙	2006	71. 7
	Open Garden（Wifi 及网络共享）	美国	2011	12. 8
	SolarCity（太阳能共享）	美国	2006	1 000
	平安 Wifi（Wifi 共享）	中国	2015	不详
任务/服务	Doordash（物流配送共享）	美国	2014	60
	Instacart（物流配送共享）	美国	2012	274. 8
	Postmates（物流配送共享）	美国	2012	138

（续）

领域	公司名称	国家	成立时间/年	融资金额/百万美元
任务/服务	TaskHub	英国	2012	0.3
	TaskRabbit	美国	2008	37.7
	Thumbtack	美国	2008	148.2
	Vayable	美国	2011	2.1
	Upwork（原 Elance 与 oDesk 合并）	美国	2005	74
	Zaarly	美国	2011	15.2
	达达（物流配送共享）	中国	2013	约 100
	人人快递（物流配送共享）	中国	2013	15
	猪八戒网	中国	2006	约 380
医疗健康	ClassPass（健身共享）	美国	2013	54
	Medicast	美国	2013	1.9
	Pager	美国	2014	24.4
	Vint	美国	2013	1.8
	全城热炼（健身共享）	中国	2015	不详
物品	Bag Borrow or Steal（奢侈品共享）	美国	2011	20
	Chegg（书籍共享）	美国	2007	252.3
	Dim Dom（儿童用品共享）	法国	2012	不详
	Etsy（手工艺品众创）	美国	2005	97
	FreeCycle（各类物品共享）	美国	2009	不详
	Gazelle（消费电子产品共享）	美国	2006	55.9
	Getable（建筑工程设备共享）	美国	2010	10.8

（续）

领域	公司名称	国家	成立时间/年	融资金额/百万美元
物品	Neighbourgoods（社区物品共享）	美国	2009	1
	Peerby（社区物品共享）	美国	2014	2.5
	Poshmark（服装共享）	美国	2011	40.5
	Quirky（科技众创）	美国	2009	185.3
	Rent the Runway（服装共享）	美国	2009	114.4
	Swap. com（母婴用品共享）	美国	2008	12
	SwapTree（游戏音乐光碟共享）	美国	2007	11.4
	threUP（服装共享）	美国	2009	50
	Twice（服装共享）	美国	2012	23.1
	Vinted（时尚品共享）	立陶宛	2008	32.6
	Yerdle（各类物品共享）	美国	2012	5.5
	享借（休闲物品共享）	中国	2014	约1
其他	Nextdoor（社区物品+服务分享）	美国	2010	210.2

参考文献

[1] Bloomberg Brief. The Sharing Economy: Friend or Foe? [OL]. [2015-06-15].
http://newsletters.briefs.blpprofessional.com/document/k9gmq9PKTjq9S2LML47RHw--_4vz1acbgfrxz8uwan9/front.

[2] Mary Meeker. Internet Trends 2015 [OL]. [2015-05-27].
http://www.kpcb.com/blog/2015-internet-trends.

[3] 韩国 KT 经济经营研究所. 2015 年上半年手机趋势 [OL]. [2015-07-08].
http://www.199it.com/archives/363519.html.

[4] PWC. The sharing economy-sizing the revenue opportunity [OL]. [2015-10-21].
http://www.pwc.coT.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html.

[5] 杰里米·里夫金. 零边际成本社会 [M]. 赛迪研究院专家组，译. 北京：中信出版社，2014.

[6] 易观智库. 中国专车服务市场季度监测报告 2015 年第 2 季度 [OL]. [2015-07-01].
http://www.analysys.cn/yjgd/11676.shtml.

[7] 易观智库. 2015 年中国互联网拼车行业专题研究 [OL]. [2015-06-11].
http://www.askci.com/news/chanye/2015-06/11/85850dro2.shtml.

[8] 侯长海. 2015 年 Q1 在线短租市场分析报告 [OL]. [2015-05-28].
http://www.sootoo.com/content/649964.shtml.

[9] KPMG. Value-Based Compliance: A Maketplace Lending Call to Action [OL]. [2015-08-20].
https://www.kpmg.com/US/en/industry/Banking-Capital-Markets/Documents/kpmg-market-place-lending-paper.pdf.

[10] 盈灿咨询，清华大学中国金融研究中心. 2014 年中国网络借贷行业年报 [OL]. [2015-01-06].
http://www.wangdaizhijia.com/news/baogao/16305.html.

[11] 克莱·舍基. 认知盈余：自由时间的力量 [M]. 胡泳，哈丽丝，译. 北京：中国人民大学出版社，2012.

[12] Rachel Botsman, Roo Rogers. What'ss Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption [M]. New York: Harper Collins, 2010.

[13] Sara Murray. The Curse of the Class of 2009 [OL]. [2009-05-09]. http://www.wsj.com/articles/SB124181970915002009.

[14] AC Neilsen. Is Sharing the New Buying? [OL]. [2014-05-28]. http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/is-sharing-the-new-buying.html.

[15] 杰夫·豪. 众包：群体力量驱动商业未来 [M]. 牛文静，译. 北京：中信出版社，2011.

[16] Rita McGrath. Work 3.0: How the employment model needs to change [OL]. [2012-03-14]. http://techcrunch.com/tag/work-3-0/.

[17] Boston Consulting Group. The Resilient Consumer: Where to Find Growth amid the Gloom in Developed Economies (BCG Global Consumer Sentiment Survey 2013) [OL]. [2013-10-03]. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/center_consumer_customer_insight_consumer_products_resilient_consumer/.

[18]. Lisa Gansky. The Mesh: Why the future of business is sharing [M]. London: Portfolio/Penguin, 2012.

[19] Muhammad Yunus. Redesigning Economics to Redesign the World [OL]. [2015-10-21]. http://www.muhammadyunus.org/index.php/component/content/article/43-news-a-media/books-a-articles/1408-redesigning-economics-to-redesign-the-world-english.

[20] 丹尼尔·卡尼曼. 思考，快与慢 [M]. 胡晓姣，李爱民，何梦莹，译. 北京：中信出版集团股份有限公司，2012.

[21] 凯文·凯利. 失控：全人类的最终命运和结局 [M]. 东西文库，译. 北京：新星出版社，2010.

[22] Crowd Companies. Sharing is the New Buying [OL]. [2015-10-21]. http://tms.visioncritical.com/sites/default/files/pdf/sharing-new-buying-collaborative-economy-report.pdf.

[23] Adam Lashinsky. Amazon's Jeff Bezos: The ultimate disrupter [J], Fortune. 2012 (11): 35.

[24] 王利芬，李翔. 穿布鞋的马云：决定阿里巴巴生死的 27 个节点 [M]. 北京：

北京联合出版公司，2014.

[25] Scott Wiess. Disrupting Procter & Gamble [OL]. [2012-09-06]. http://scott. a16z. com/2012/09/06/disrupting-proctor-gamble/.

[26] Lending Club 公司. Lending Club 公司上市招股说明书 [OL]. [2014-08-22]. https://www. lendingclub. com/info/prospectus. action.

[27] Roland Berger. Shared Mobility [OL]. [2014-07-16]. https://www. rolandberger. com/media/pdf/RolandBerger_TAB_Shared_Mobility_20140716. pdf.

[28] PWC. The sharing economy: how will it disrupt your business? [OL]. [2014-08-14]. http://pwc. blogs. com/files/sharing-economy-final_0814. pdf.

[29] 陈威如，余卓轩. 平台战略：正在席卷全球的商业模式革命 [M]. 北京：中信出版社，2013.

[30] 马尔科姆·格拉德维尔. 引爆点：如何引发流行 [M]. 钱清，译. 4 版. 北京：中信出版社，2014.

[31] Kevin Poulsen. How a math genius hacked OkCupid to find true love [OL]. [2014-01-24]. http://www. wired. com/2014/01/how-to-hack-okcupid/.

[32] Morgan Brown. Airbnb: The Growth Story You Didn't Know [OL]. [2015-10-21]. https://growthhackers. com/growth-studies/airbnb.

[33] 范冰. 增长黑客：创业公司的用户与收入增长秘籍 [M]. 北京：电子工业出版社，2015.

[34] 李善友. 产品型社群：互联网思维的本质 [M]. 北京：机械工业出版社，2015.

[35] Jeremiah Owyang. The Four Tenets of the Community Manager [OL]. [2007-11-25]. http://www. web-strategist. com/blog/2007/11/25/the-four-tenets-of-the-community-manager/.

[36] Michael Arrington. The Moment Of Truth For Airbnb As User'ss Home Is Utterly Trashed [OL]. [2011-07-27]. http://techcrunch. com/2011/07/27/the-moment-of-truth-for-airbnb-as-users-home-is-utterly-trashed/.

[37] 贾子健. 卡兰尼克和他创造的 Uber [J]. 三联生活周刊，2015 (29)：42-44.

[38] PWC. The sharing economy: Consumer intelligence series [OL]. [2015-04]. http://www. pwc. com/CISsharing.

[39] Elaine Pofeldt. Will You Be A Winner When Uber-Style Platforms Replace Bosses? [OL]. [2015-01-29].
http://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2015-01/29/meet-your-new-boss-a-platform-like-ubers-can-you-handle-it/.

[40] 曹蓓. 大陆个人信用体系或将重构 [J]. 凤凰周刊, 2015 (8): 35-42.

[41] Said Business School. SEUK to partner with Oxford University to develop a "trustmark" for the sharing economy [OL]. [2015-07-21].
http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll-centre-social-entrepreneurship/news/seuk-partner-oxford-university-develop-trustmark-sharing-economy.

[42] Paul Oyer. Everything I ever needed to know about economics I learned from online dating [M]. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

[43] Alvin Roth. Who gets what and why [M]. London: William Collins, 2015.

[44] Andrey Fradkin, NBER and Airbnb. Search frictions and the design of online marketplaces [OL]. [2015-09-30].
http://andreyfradkin.com/assets/SearchFrictions.pdf.

[45] 网易科技频道. 专车生死劫：谁会在百亿元市场博弈中胜出？[OL]. [2015-05-25].
http://tech.163.com/15/0525/22/AQGB6GR8000915BF.html.

[46] 经济日报. 互联网出行：安全合规才是方向 [OL]. [2015-06-04].
http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/201506/04/t20150604_5543463.shtml.

[47] 福布斯中文网. 三分之一的美国人从事自由职业 [OL]. [2014-09-18].
http://www.forbeschina.com/review/201409/0037456.shtml.

[48] Lynne Zucker. Production of trust: Institutional sources of economic structure [OL]. [2015-10-21].
http://psycnet.apa.org/psycinfo/1988-10420-001.

[49] Collaborative Labs. Shareable cities resolution passed [OL]. [2013-06-26].
http://www.collaborativeconsumption.com/2013/06/26/shareable-cities-resolution-passed/.

[50] 张舟逸, 杨安琪, 凌馨, 等. 专车生死劫 [J]. 财经, 2015 (15): 57-61.

[51] 张军红, 李丽娜. 打车平台的红与黑 [J]. 经济, 2015 (11): 14-16.

[52] John Wihbey. The net neutrality debate and underlying dynamics [OL]. [2014-11-10].
http://journalistsresource.org/studies/society/internet/net-neutrality-debate-underlying-dynamics-research-perspectives.

[53] Ethan Mollick. Sharing economy 2.0: can innovation and regulation work together? [OL]. [2014-11-05].
http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-next-phase-for-the-sharing-economy/.

[54] David Baron. The nonmarket strategy system [J]. MIT Sloan Business Review, 1995 (Fall): 32-33.

[55] Innosight. Creative Destruction Whips through Corporate America: An Innosight Executive Briefing on Corporate Strategy [OL]. [2012-02].
http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/creative-destruction-whips-through-corporate-america.cfm.

[56] 富国银行. 富国银行 2014 年度财务报表 [OL]. [2015-10-21].
https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/annual-reports/2014-annual-report.pdf.

[57] Lendign Club 公司. Lending Club 2014 年度财务报表 [OL]. [2015-10-21].
http://ir.lendingclub.com/file.aspx? IID=4213397&FID=1500070879.

[58] W. 钱·金，勒妮·莫博涅. 蓝海战略：超越产业竞争开创全新市场 [M]. 吉宓，译. 北京：商务印书馆，2005.

[59] 搜狐科技. 作为 Uber 的对手，Lyft 甚至不完全是个出行应用 [OL]. [2015-06-15].
http://mt.sohu.com/20150615/n415032693.shtml.

[60] Joshua Stein. No Space Too Small, No Lease Too Short [OL]. [2013-12-20].
http://www.nytimes.com/2013/12/22/fashion/Pop-Up-Stores-Storefront.html.

[61] 拉里·唐斯，保罗·纽恩斯. 大爆炸式创新 [M]. 粟之敦，译. 杭州：浙江人民出版社，2014.

[62] 克莱顿·克里斯坦森. 创新者的窘境 [M]. 胡建桥，译. 2 版. 北京：中信出版社，2014.

[63] Clayton Christensen, Dina Wang, Derek van Bever. Consulting on the Cusp of Disruption [OL]. [2013-10].
https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption.

[64] Anne Kadet. New York City'ss Grocery Delivery Wars: Who's the Winner? [OL]. [2015-02-06].
http://www.wsj.com/articles/new-york-citys-grocery-delivery-wars-whos-the-winner-1423250707.

[65] Whole Foods 公司. Whole Foods 公司 2014 年第 4 季度投资者电话会议纪要 [OL]. [2014-11-05].
http://www.wholefoodsmarket.com/company-info/investor-relations/conference-call-scripts.

[66] Sophie Curtis. JustPark app helps BMW Mini drivers find a parking space [OL]. [2014-08-07].
http://www.telegraph.co.uk/technology/news/11018937/JustPark-app-helps-BMW-Mini-drivers-find-a-parking-space.html.

[67] Andrew Winterbotton. BMW-backed car parking app raises half crowdfunding target on debut [OL]. [2015-02-13].
http://www.reuters.com/article/2015-02/13/us-fundraising-uk-justpark-idUSKBN0LH1XJ20150213.

[68] Jonathan Shielder. Quirky, GE Unveil Their Vision For The Connected Home [OL]. [2014-11-11].
http://techcrunch.com/2014/11/11/quirky-ge-unveil-their-vision-for-the-connected-home/.

[69] John Kell. Avis to Buy Car-Sharing Service Zipcar [OL]. [2013-01-02].
http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324374004578217121433322386.

[70] Andrea Bernstein. Citibank Is Sponsor of NYC Bike Share,"Citibike" [OL]. [2012-05-07].
http://www.wnyc.org/story/284420-breaking-citibank-is-sponsor-of-nyc-bike-share-citibike/.

[71] Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne. Platform Envelopment [OL]. [2010-07-27].
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-104.pdf.

[72] CNBC. Meet the 2015 CNBC Disruptor 50 companies [OL]. [2015-05-12].
http://www.cnbc.com/2015-05-12/cnbc-disruptor-50.html.

[73] 胡文. 王石：阿里腾讯对我的刺激都不如 Uber [OL]. [2015-08-11].
http://www.iceo.com.cn/com2013/2015-0811/299715.shtml.

[74] 麦肯锡全球研究院. The Chinese Effect on Global Innovation [OL]. [2015-07].
http://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/insights/strategy/chinas%20innovation%20imperative/the_china_effect_on_global_innovation.ashx.

倪云华 某境外上市互联网公司副总裁。有超过十年的跨国咨询公司服务经验，曾就职于IBM(全球咨询服务部)、普华永道、凯捷，为多家上市公司、跨国企业提供战略规划、商业模式创新、运营管理及互联网方面的咨询服务。后作为创始人，参与创立多家互联网公司。香港大学MBA学位，多家互联网科技媒体的专栏作家，中国民主建国会成员。

虞仲轶 在中国和澳大利亚两国从事数字创新与商业转型的咨询与研究工作。曾担任诺基亚西门子网络大中华区商业咨询总监及SCA中国战略规划总监，曾任职于安永、凯捷、德勤等多家全球知名咨询公司作为项目总监或项目经理为高科技、电信及互联网企业提供战略规划、产品创新、市场营销、组织变革等管理咨询服务。INSEAD（欧洲工商管理学院）MBA学位。

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务
服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务
机工官网：www.cmpbook.com
机工官博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

策划编辑：曹雅君　任淑杰
营销编辑：董　琛

書裝 BOOK DESIGN STUDIO
E-mail:hlyw@263.net 设计专线 010-88412968
北京·任燕 装帧设计工作室

共享经济的影响将逐渐深化，大趋势如此。《共享经济大趋势》无论是对已发生改变的提炼总结，亦或是对即将发生改变的描绘和预判，都为我们提供了非常好的思考分析框架，是一本值得精读细品的好书！

——链家网CEO　**彭永东**

《共享经济大趋势》用大量的案例解说，深刻展现了共享经济如何通过创新改变我们的生活和商业，是创业和企业管理领域不可多得的好书。

——戈壁创投合伙人　**蒋　涛**

本书对共享经济进行了非常系统的介绍，揭示了共享经济在去中心化、连接一切实现对社会资源更高效率配置等方面带来的创新机遇和巨大发展潜力。提供了翔实的案例，做了深入浅出的分析，以及关于商业模式设计的思考。对于想拥抱新经济、想创业的人们来说，本书非常值得一读。

——腾讯支付平台与金融应用线副总经理、QQ钱包总经理　**郑浩剑**

机工经管订阅号 尽享经管营养餐

机械工业出版社微信公众号

上架指导 企业管理/互联网企业

ISBN 978-7-111-52109-9

定价：49.90元